

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN  
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y POSGRADO**



**TESIS**

**LAS HABILIDADES BLANDAS EN LA MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN  
EL ÁREA DE VENTAS DE LAS CONCESIONARIAS AUTOMOTRICES EN EL  
ÁREA METROPOLITANA DE MONTERREY.**

Disertación presentada por  
Roxana Dalila Escamilla Vielma

Como requisito parcial para obtener el grado de Doctor en Filosofía con  
Especialidad en Administración

Monterrey, N. L., México

Diciembre, 2021.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**  
**CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y POSGRADO**



**TESIS**

**LAS HABILIDADES BLANDAS EN LA MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN  
EL ÁREA DE VENTAS DE LAS CONCESIONARIAS AUTOMOTRICES EN EL  
ÁREA METROPOLITANA DE MONTERREY.**

Disertación presentada por  
Roxana Dalila Escamilla Vielma

Como requisito parcial para obtener el grado de Doctor en Filosofía con  
Especialidad en Administración

Director de Tesis  
Dra. Adriana Segovia Romo

Comité Tutorial  
Dr. Joel Mendoza Gómez  
Dra. María Mayela Terán Cázares

Monterrey, N. L., México

Diciembre, 2021.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi hija Miranda Hernández Escamilla, quien amo profundamente. Sin lugar a duda, mi mejor amiga, compañera y mi más grande motivación en la vida.

Dedicada esta tesis y cada publicación a mis padres el Sr. Natalio Escamilla Silva (†) ejemplo de dedicación, responsabilidad, esfuerzo y trabajo, a la Sra. Leandra Josefina Vielma Andrade mi cómplice y apoyo para lograr mis metas. Trascenderán en cada trabajo que realice. Los trabajos serán homenajes y reconocimientos para ustedes, por inculcarme los valores del constante aprendizaje y la superación. Así como la importancia del “Ser”. ¡Gracias Papás! Por siempre motivarme y ser grandes ejemplos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi familia. A mi amada hija Miranda Hernández Escamilla, a mis padres Natalio Escamilla Silva (†) y Leandra Josefina Vielma Andrade por el amor, apoyo y motivación que me brindaron en todo momento, sin ustedes verdaderamente esto no hubiera sido posible, y a Jorge Antonio Hernández Valdez mi compañero.

Agradezco a los maestros de la Universidad Autónoma de Nuevo León que fueron parte de mi formación académica a lo largo del programa doctoral: a la Doctora Adriana Segovia-Romo que fue mi guía en este camino, la relación se transformó tanto, fue tan importante y profunda que llegó a convertirse en parte de mi familia. ¡Con mucho cariño, gracias Dra.! Al Doctor Joel Mendoza y a la Doctora Mayela Terán quienes formaron parte de mi comité, son excelentes mentores y ejemplos para seguir. Gracias por todo lo vivido y por el apoyo que recibí de ustedes en este proceso. Siempre me sentí acompañada y guiada por ustedes. A el Doctor Gustavo Alarcón y a la Doctora Mónica Blanco-Jiménez gracias por sus enseñanzas, consejos y apoyo. Les aprendí mucho.

Agradezco al Licenciado Gilberto Aguilera Horta quien desde el contexto laboral me apoyo y motivo para poder concluir este complicado y fructífero proceso, llamado Doctorado.

A mis compañeros Christian Reich, Rubén Leal y Juan Garza, con su compañía el viaje fue mucho más enriquecedor y divertido. Gracias.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Roxana Dalila Escamilla Vielma

Firma: 

Fecha: 18 de diciembre de 2021

## **APROBACIÓN DE LA TESIS POR EL COMITÉ DOCTORAL**

Por medio de la presente, nos permitimos informarle que después de haber revisado a detalle el proyecto de tesis doctoral titulada: **“LAS HABILIDADES BLANDAS EN LA MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA DE VENTAS DE LAS CONCESIONARIAS AUTOMOTRICES EN EL ÁREA METROPOLITANA DE MONTERREY”**, elaborado por el alumna **Roxana Dalila Escamilla Vielma**, nuestro dictamen colegiado es: aprobado para presentarse.

A T E N T A M E N T E

“Alere Flammam Vereitatis”

Cd. Universitaria de N.L. a 18 de diciembre de 2021

### **Comité de Tesis y Examen Doctoral**

---

Dra. Adriana Segovia Romo  
Presidente

---

Dr. Joel Mendoza Gómez  
Secretario

---

Dra. María Mayela Terán Cázares  
Vocal 1

---

Dr. Gustavo Juan Alarcón Martínez  
Vocal 2

---

Dr. Jorge Fernando Salcedo Mireles  
Vocal 3

## ABREVIATURAS Y TERMINOS TECNICOS

AMDA	Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores, A.C.
ADANL:	Asociación de Distribuidores de Automotores de Nuevo León A.C.
Front Line:	Son los colaboradores que están directamente en trato con el cliente externo
Hard Skills:	Habilidades técnicas o administrativas que se pueden evaluar o calificar
INEGI:	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
LFT:	Ley Federal de Trabajo
PYMES:	Pequeñas y Medianas Empresas
<i>“soft skills”</i> :	Habilidades blandas, engloban las habilidades interpersonales, habilidades intrapersonales, habilidades humanas, habilidades sociales o habilidades socio personales.
Colaborador	Concepto utilizado para nombrar a el personal de las organizaciones en este estudio.

# CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	V
ABREVIATURAS Y TERMINOS TECNICOS.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
RESUMEN .....	XII
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO.....</b>	<b>3</b>
1.1. <i>Antecedentes del Problema a Estudiar</i> .....	3
1.1.1. La Importancia de la industria automotriz en México y Nuevo León .....	4
1.1.2. Causas y consecuencias del problema a estudiar .....	6
1.1.3. Mapa mental del planteamiento del problema.....	8
1.2. <i>Planteamiento Teórico del Problema de Investigación</i> .....	8
1.2.1. Antecedentes teóricos del Servicio al Cliente.....	9
1.2.2. La justificación teórica y/o aplicada de las habilidades Blandas .....	12
1.2.3. Relaciones Empíricas del Servicio al Cliente con las Habilidades Blandas .....	14
1.2.4. Brechas Teóricas .....	16
1.3. <i>Pregunta Central de Investigación</i> .....	18
1.4. <i>Objetivo General de la Investigación</i> .....	18
1.4.1. Objetivos Metodológicos de la Investigación .....	18
1.4.2. Objetivos Específicos (o de resultados) .....	19
1.5. <i>Hipótesis General de Investigación</i> .....	19
1.6. <i>Metodología</i> .....	20
1.7. <i>Justificación y aportaciones del estudio</i> .....	20
1.8. <i>Delimitaciones del Estudio</i> .....	21
<b>2. CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>
2.1. <i>Marco Teórico de la Variable Dependiente: Servicio al Cliente</i> .....	25
2.1.1. Teorías y definiciones .....	26
2.1.2. Estudios de investigaciones aplicadas sobre el Servicio al Cliente. ....	30
2.2. <i>Marco Teórico de las Variables Independientes: Habilidades Blandas</i> . ....	32
2.2.1. Habilidad Blanda de la Hospitalidad .....	37
2.2.2. Habilidad Blanda del Trabajo en Equipo.....	43
2.2.1. Habilidad Blanda de la Comunicación Efectiva .....	50
2.2.2. Habilidad Blanda de Resolución de Problemas .....	58
2.2.3. Habilidad Blanda de la Motivación .....	66
2.3. <i>Hipótesis Operativas o Específicas</i> .....	75
2.3.1. Modelo Gráfico de la Hipótesis .....	75
2.3.2. Modelo de Relaciones teóricas con las Hipótesis .....	76

<b>3. CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....</b>	<b>78</b>
3.1. <i>Tipo y diseño de la investigación</i> .....	78
3.1.1 Tipo de investigación .....	78
3.1.2 Diseño de la Investigación .....	79
3.2 <i>Métodos de recolección de datos</i> .....	79
3.2.1 Operacionalización de las Variables de las Hipótesis .....	80
3.2.2 Validez de contenido con expertos .....	84
3.2.3 Elaboración del Instrumento .....	85
3.3 <i>Población, marco muestral y muestra</i> .....	86
3.3.1 Tamaño de la Población.....	86
3.3.2 Sujetos de Estudio y la Muestra .....	88
3.4 <i>Métodos de Análisis Estadístico</i> .....	88
<b>4 CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>90</b>
4.1 <i>Prueba Piloto</i> .....	90
4.1.1 Análisis de Fiabilidad.....	90
4.2 <i>Resultados finales</i> .....	91
4.2.1 Estadística descriptiva de los perfiles .....	91
4.2.2 Análisis Estadístico de Regresión Lineal Múltiple .....	98
4.2.3 Comprobación de Hipótesis.....	108
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>122</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Ventas de autos en unidades en México.</i>	4
<i>Tabla 2. N° de concesionarias de autos nuevos en NL</i>	5
<i>Tabla 3. Comparativo de Habilidades Blandas según autores.</i>	36
<i>Tabla 4. Relación Estructural Hipótesis-Marco Teórico</i>	76
<i>Tabla 5. Operacionalización de las Variables.</i>	81
<i>Tabla 6. Estructura de la encuesta</i>	85
<i>Tabla 7. Concesionarias de autos nuevos en el área metropolitana de Monterrey</i>	87
<i>Tabla 8. Muestra estratificada</i>	88
<i>Tabla 9. Resultados de los pilotos iniciales.</i>	91
<i>Tabla 10. Obtención de respuestas de acuerdo con la estratificación</i>	92
<i>Tabla 11. Estratificación de las organizaciones según el sector, número de colaboradores y ventas.</i>	95
<i>Tabla 12 Tamaño de las agencias de la muestra</i>	96
<i>Tabla 13. Estadísticos descriptivos de cada variable</i>	98
<i>Tabla 14. Prueba de la homogeneidad de la varianza</i>	99
<i>Tabla 15. Análisis de Correlación Bivariada de las Variable.</i>	102
<i>Tabla 16. Resultados del Modelo</i>	104
<i>Tabla 17. Resultado ANOVA</i>	105
<i>Tabla 18. Valores t de los coeficientes.</i>	106
<i>Tabla 19. Variables excluidas</i>	106
<i>Tabla 20. Diagnóstico de Colinealidad</i>	107
<i>Tabla 21. Modelo y Método</i>	107
<i>Tabla 22. Estatus de las hipótesis específicas de acuerdo con resultados del modelo elegido</i>	108

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Estrategias para el Crecimiento</i> .....	6
<i>Figura 2. Mapa mental: causas de un inapropiado servicio al cliente.</i> .....	8
<i>Figura 3. El triángulo de servicio</i> .....	10
<i>Figura 4. Las 4 tendencias del trabajo</i> .....	24
<i>Figura 5. Modelo. El triángulo de servicio y Momentos de la Verdad</i> .....	26
<i>Figura 6. Las “soft skills”</i> .....	34
<i>Figura 7. Modelo IAHCCH Influencia del ambiente y la Hospitalidad en el comportamiento de Consumo.</i> .....	38
<i>Figura 8. Modelo de Trabajo en Equipo</i> .....	44
<i>Figura 9. Modelo de Comunicación Efectiva</i> .....	52
<i>Figura 10. Modelo de Resolución de Problemas</i> .....	59
<i>Figura 11. Modelo de Motivación</i> .....	69
<i>Figura 12. Características Demográficas de la muestra: Género.</i> .....	93
<i>Figura 13. Características Demográficas de la muestra: Edad.</i> .....	93
<i>Figura 14. Características Demográficas de la muestra: Escolaridad.</i> .....	94
<i>Figura 15. Características Demográficas de la muestra: Zona.</i> .....	94
<i>Figura 16. Ubicación de las agencias.</i> .....	96
<i>Figura 17. Origen de las agencias de la muestra.</i> .....	97
<i>Figura 18. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para normalidad de la muestra</i> .....	99
<i>Figura 19. Diagramas de Dispersión para la Linealidad de los datos de las variables: a) Hospitalidad, b) Trabajo en Equipo, c) Comunicación Efectiva, d) Resolución de Problemas, e) Motivación</i> .....	100

## RESUMEN

El Servicio al Cliente ha tomado relevancia como un factor clave para lograr una sobrevivencia de las organizaciones en mercados cada vez más competidos. El Servicio al Cliente es un diferenciador, no solo en el sector de los servicios, también lo es en el área de ventas. En este sentido, el presente estudio tiene como propósito investigar la relación de las “*soft skills*”: hospitalidad, trabajo en equipo, comunicación efectiva, resolución de problemas y la motivación, como impulsoras del servicio al cliente, en los colaboradores de venta directa en concesionarias de autos en el área metropolitana de Monterrey. Se establecieron los objetivos de la investigación, se realizó la revisión de la literatura, como base para la constitución de los constructos y la elaboración del instrumento. Se aplicó la encuesta a una muestra de 81 gerentes del área de ventas de las agencias automotrices del área metropolitana de Monterrey. El modelo propuesto fue una regresión lineal múltiple. Las encuestas se procesaron con SPSS Statistics por medio de pasos sucesivos para obtener los resultados. En la hipótesis planteada, se confirman a la Hospitalidad, Comunicación Efectiva y la Motivación como variables que se relacionan positivamente con el servicio al cliente y al Trabajo en Equipo y a la Resolución de Problemas como variables no significativas en dicha relación con el Servicio al Cliente. Estos aportes servirán como base para futuras investigaciones. Así mismo se sugiere ir construyendo un perfil de las “*soft skills*” necesarias en el colaborador “front-line” en las agencias de autos. Lo que mejorará el reclutamiento, selección y el enfoque de los programas de capacitación.

## INTRODUCCIÓN

El servicio al cliente es un arte y el colaborador es el elemento clave para lograrlo. Lo que se busca es que los clientes puedan experimentar la satisfacción del servicio recibido a través de las interacciones con los colaboradores de las organizaciones (Albrecht, 1990). Lo anterior es apoyado por Carlzon (1991) quien expresó que los colaboradores son los que generan los momentos de la verdad con el cliente y crean esas experiencias que hacen que decida seguir con el producto, marca o se incline a cambiar por la competencia. Kotler, Armstrong, & Zepeda (2013) mencionan que las organizaciones que se enfocan en el servicio al cliente logran diferenciarse, ser únicas, generan lealtad del cliente y por lo tanto su permanencia en el mercado.

En un artículo de AMDA (2021), menciona que en México el servicio al cliente es el reto más importante de la estrategia para el crecimiento de las organizaciones en los siguientes años. De acuerdo con lo anterior y con la literatura revisada, el objetivo de la presente investigación es analizar la importancia de diversos factores que pueden impulsar el servicio al cliente. En particular, el análisis se enfoca en las concesionarias de automóviles ubicadas en el área metropolitana de Monterrey.

En el primer capítulo se presenta la naturaleza y dimensión de este estudio. Se especifican los antecedentes y el planteamiento teórico del problema de investigación, se establece la pregunta central, la hipótesis general, la metodología; así como la justificación y las delimitaciones del estudio.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, en el cual se presentan las teorías y relaciones de la variable dependiente y las independientes; posteriormente se definen las hipótesis específicas. En el tercer capítulo se describe la estrategia metodológica, precisando el tipo y diseño de la investigación, así como los métodos de la recolección de los datos, la elaboración del instrumento, su

operacionalización, así como la definición de la población y la muestra; así mismo, se establece el método de análisis.

En el capítulo 4, se presentan los resultados de la prueba piloto, la estadística descriptiva de la muestra y el análisis estadístico de la regresión con la que se calculó la relación de las variables independientes con el servicio al cliente. Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## **CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO**

En el presente capítulo se expone el planteamiento del problema a estudiar, así como los antecedentes, la pregunta central de la investigación, los objetivos y la hipótesis general. Aunado a lo anterior se establecen la justificación y las delimitaciones del estudio.

### **1.1. Antecedentes del Problema a Estudiar**

En la mayor parte del mundo, así como en México, la globalización ha generado cambios en la economía y en el comportamiento de los mercados. Los clientes cuentan con mayores opciones de compra, por lo que se vuelven más selectivos. De forma natural buscan obtener el mejor producto con excelentes condiciones y un trato diferenciado (Machorro, Venegas, Resenos, Gallardo, & Acuña, 2009). En algunos países, se están dando cuenta que su éxito de sus organizaciones depende en gran medida del grado en el que los colaboradores pueden satisfacer a sus clientes, ya sean estos internos o externos (Wellington, 2012). Es así como el servicio al cliente aparece como un importante factor diferenciador, convirtiéndose en la estrategia indispensable para sobrevivir en el mercado (Serna, 2010).

Se iniciará por especificar lo que es cliente y los tipos que hay; cliente es aquella persona física o jurídica que accede a un determinado producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago. Los tipos de cliente son dos: El interno y el externo, el interno es aquel que forma parte de la empresa, a él se le provee una parte del producto final o un servicio para que él pueda agregarle valor y una vez que está terminado, ofrecerlo al cliente externo (Vértice, 2009). Por otra parte, los clientes externos son aquellas personas que adquieren los productos terminados y/o servicios ofrecidos. Son ajenos a la organización y son la fuente de ingresos que sostienen las operaciones. Son las personas que sus decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere a través del tiempo. El cliente final, está fuera de la organización y es quien compra los productos o adquiere los servicios (Torres & Pérez, 2010).

Tal como lo mencionó Serna (2010), el servicio al cliente sobre todo al cliente externo es el factor indispensable para sobrevivir en los mercados actuales. Por lo tanto, es importante su análisis en esta investigación, así como también las “*soft skills*” en los colaboradores que impulsan dicho servicio al cliente.

### 1.1.1. *La Importancia de la industria automotriz en México y Nuevo León*

De acuerdo con el AMDA (2021), el comportamiento en ventas nacionales de autos (unidades) en los últimos 15 años se presenta en la tabla 1. En ella, se observan altas y bajas las cuales se vinculan a las fluctuaciones por los diversos cambios económicos en el país. Aun con estas variaciones, se aprecia una tendencia creciente. Las ventas en Nuevo León de los últimos 6 años se muestran con un comportamiento similar al nacional.

Tabla 1. Ventas de autos en unidades en México.

Año	Ventas en Unidades nivel Nacional	% de crecimiento vs. año anterior	% de crecimiento del año en tabla vs. 2019	Ventas en unidades en NL al mes de Julio
2005	1,131,768	0.7%	16.4%	-
2006	1,139,736	-3.5%	15.6%	-
2007	1,099,890	-6.8%	19.8%	-
2008	1,025,544	-26.4%	28.5%	-
2009	754,925	8.7%	74.6%	-
2010	820,413	10.4%	60.6%	-
2011	905,893	9.1%	45.5%	-
2012	988,042	7.8%	33.4%	-
2013	1,065,098	6.7%	23.7%	-
2014	1,136,965	19.1%	15.9%	-
2015	1,354,444	18.7%	-2.7%	8,057
2016	1,607,165	-4.5%	-18.0%	10,592
2017	1,534,827	-7.0%	14.1%	9,209
2018	1,426,926	-7.7%	7.7%	9,382
2019	1,317,727	-	-	9,660
2020	-	-	-	5288

Fuente: Elaboración propia con base en AMDA (2021).

Aun con las variaciones en los ciclos económicos, las ventas y la competencia propia del sector, el mercado automotriz es muy sensibles al servicio al cliente

ofrecido en las concesionarias de autos nuevos. Por ejemplo, el número de las concesionarias de autos en N.L. han estado fluctuando como aparece en la tabla 2. En dichas concesionarias, se ofrecen productos con tecnologías, precios y características similares por categoría de autos. El cliente tiene una gran diversidad de opciones al momento de comprar un automóvil. En este proceso de elección y compra del auto, puede generarse insatisfacción del cliente por no recibir de parte de los asesores de ventas: 1.- toda la información sobre los beneficios, atributos del producto, 2.- el trato esperado durante el proceso de ventas (Machorro et al., 2009). Esto hace que exista constantemente una dinámica cambiante en el número de concesionarias en el estado de NL, dado que los asesores con su servicio influyen las ventas y, por ende, la permanencia, nacimiento o cierre de dichas agencias.

Tabla 2. N° de concesionarias de autos nuevos en NL

Año	N° de concesionarias de Autos Nuevos
2015	140
2016	157
2017	156
2018	160
2019	150
2020	183

Fuente: Elaboración propia (INEGI 2016; INEGI 2020)

De acuerdo con lo anterior es importante la atención a los clientes. Un cliente que va a comprar por primera vez, es decir un cliente nuevo en la concesionaria se da en parte por sus preferencias hacia un auto o marca, sin embargo, también su decisión se ve influenciada por el trato y comunicación del asesor de venta.

En este sentido el asesor de ventas se convierte en pieza clave para el cliente, ya que genera los momentos de la verdad. El asesor de ventas en su relación con el cliente puede generar dos reacciones; 1.- contribuir a que el cliente pierda el interés en comprar en esa concesionaria. Elija otra en donde se le atienda, informe y generen experiencias agradables en el proceso de la compra del auto. O bien, 2.- puede ser que el cliente se sienta conforme con el servicio y producto, de tal forma que sea retenido, generando lealtad y satisfacción por el trato. Que experimente experiencias agradables que se van sumando en el proceso de venta del auto (Carlzon, 1991).

Cuando no hay una buena comunicación del asesor con el cliente, y su trato no resulta adecuado en los momentos de la verdad, se va perdiendo la credibilidad y confianza. Como resultado se tiene la pérdida de la venta y el sentido de lealtad del cliente. Esto es un elemento importante para la preferencia por parte de los clientes y la permanencia en el sector de las concesionarias de autos.

### 1.1.2. Causas y consecuencias del problema a estudiar

El inapropiado servicio al cliente puede estar relacionado con 3 factores:

1.- La falta de enfoque al cliente. Algunas organizaciones en México carecen de estrategias de enfoque al cliente y de desarrollo del talento humano. En la figura 1 se observan estos elementos fundamentales para que las organizaciones logren un crecimiento al menos en los siguientes tres años (AMDA 2021).

Figura 1. Estrategias para el Crecimiento



Fuente: AMDA (2021)

2.- La contratación inadecuada y falta de la capacitación. Una de las observaciones del Informe sobre el futuro del empleo realizado en el 2018 en Foro Económico Mundial, describe la importancia de las "soft skills", como las habilidades que permiten a las personas aprovechar sus capacidades humanas; Así mismo, se menciona que el desafío es para los empleadores, ya que las "soft skills" pueden ser

difíciles de identificar en el proceso de contratación y se agudiza si no están definidas como parte del perfil del colaborador. Las *“soft skills”* se hacen evidentes o se revela su ausencia cuando ya están los colaboradores ejerciendo en el puesto. Respecto a lo anterior es importante definir cuáles son las *“soft skills”* necesarias para cada puesto, y evaluar si el colaborador cuenta con ellas, ante esto se encontró que el 68% de los reclutadores detectan las habilidades de manera perceptiva (no formal) y el 32% no las evalúan ni las reportan (Fleming, 2019).

3.- El desconocimiento o falta de definición de las *“soft skills”* en los colaboradores limita la capacidad de estos para atender adecuadamente a los clientes, al no conocer estas habilidades, no hay certeza que el colaborador tenga este perfil y no les permite ofrecer un buen servicio al cliente en un mercado tan competido como es el de la venta automotriz (Machorro et al., 2009), es decir, en las agencias de automóviles.

De acuerdo con todo lo anterior, la presente investigación se enfoca en las *“soft skills”* del colaborador de venta directa que pueden favorecer el servicio al cliente en las concesionarias de automóviles. Es imperativo que las organizaciones, en este caso las concesionarias, visualicen el servicio como el elemento clave en el que radica el sentido mismo de su existencia y permanencia. El servicio al cliente en la organización va más allá de ofrecer el bien o servicio que requiere el cliente; implica esencialmente satisfacer aquellas necesidades incluyendo ese bien o servicio que busca en un inicio (Montoya, Alveiro, Saavedra, & Ramiro, 2013), y un detonador de esto está particularmente vinculado las *“soft skills”*.

Como se ha mencionado anteriormente, si bien hay causas que tienen que ver con el ciclo macroeconómico del mercado automotriz, la venta de autos en las concesionarias también se encuentra asociado al servicio al cliente. Un inapropiado servicio al cliente puede resultar de la falta de una contratación adecuada (Fleming, 2019), de una insuficiente capacitación a los colaboradores, de una ausencia de estrategia de enfoque al servicio al cliente, o bien de una falta de definición de las *“soft*

*skills*” que deben tener los colaboradores de venta directa. Todo esto tiene como consecuencia la insatisfacción del cliente, la pérdida de lealtad, la ausencia de un diferenciador en el servicio (Kotler, 1998) por ende, la corta permanencia en el mercado.

### 1.1.3. Mapa mental del planteamiento del problema

En el presente apartado se señalan y grafican en un mapa mental las causas y consecuencias mencionadas en el apartado anterior, en relación con el inapropiado servicio al cliente (figura 2). En particular el propósito de este estudio se referirá a los elementos relacionados con la importancia de las “*softs skills*” en los colaboradores de venta directa en las concesionarias de autos y su efecto en el servicio al cliente.

Figura 2. Mapa mental: causas de un inapropiado servicio al cliente.



Fuente: Elaboración propia

## 1.2. Planteamiento Teórico del Problema de Investigación

En esta sección se desarrollará una breve introducción de lo más relevante sobre las teorías y estudios empíricos sobre el servicio al cliente y su relación con las variables independientes.

### **1.2.1. Antecedentes teóricos del Servicio al Cliente**

Antes de 1990 el servicio al cliente era percibido como una serie de pasos, con un enfoque muy poco flexible, inclusive existía un departamento de atención al cliente. Lo anterior desvirtuaba el enfoque de servicio al cliente de toda la organización limitándolo a una actividad de un departamento, todo esto cambió a partir de teorías de los autores clásicos como; Albrecht (1990), Carlzon (1991) y Kotler (1998), quienes impulsaron el tema del servicio al cliente como se menciona a continuación.

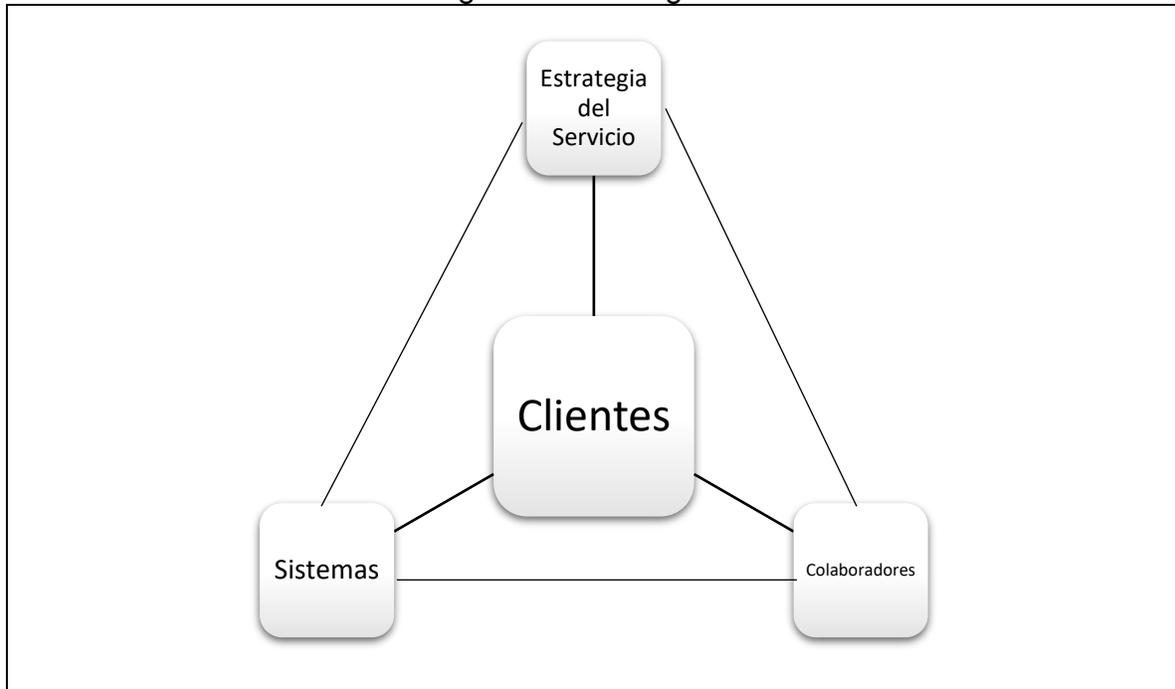
Albrecht (1990) fue un parteaguas en el tema del servicio al cliente al plantear conceptos que evolucionaron la forma de percibir y dar un mejor servicio al cliente. Señaló que las organizaciones que enfocan sus esfuerzos hacia mejorar el servicio al cliente son aquellas tendrán la lealtad del cliente y perdurarán en el mercado. Propone que todas las organizaciones tengan un enfoque al cliente el cual es la fuerza motriz del negocio.

Este autor hace énfasis, en que todos en la organización son responsables de solucionar y estar contribuyendo al servicio al cliente. Establece que la calidad del servicio está en los detalles y propone el ciclo de servicio. El ciclo abarca todos los momentos que va experimentando el cliente y menciona como premisa el cumplir con sus expectativas. Otra de sus aportaciones es el modelo del servicio al cliente, lo visualiza como un triángulo de 4 elementos (figura 3); (1) el cliente, (2) la estrategia de servicio, los (3) sistemas, y (4) los colaboradores. Todos estos elementos deben interactuar de forma sistemática para que pueda permear el servicio en toda la organización (Albrecht, 1990).

1. El Cliente, es la razón de ser del servicio y de la organización.
2. Una estrategia de servicio. Es la definición de una idea unificadora que guía a la organización hacia las prioridades reales del cliente.
3. Los sistemas deben ser amables para el cliente. Estar diseñados para satisfacer al cliente. Tanto los comerciales como los de las áreas de servicio interno (Machorro et al., 2009).

4. Los colaboradores, que están en contacto directo con los clientes, deben centrarse en la situación actual del cliente, en la atención y voluntad de ayudar, para lograr que el cliente confíe en el servicio y sienta que eligió bien. Los directivos de la empresa deben estimular y ayudar a los colaboradores a mantenerse focalizados en las necesidades del cliente (fig. 3).

Figura 3. El triángulo de servicio



Fuente: Elaboración propia adaptado de Albrecht (1990)

En los negocios de servicio, los clientes satisfechos son un activo. En la satisfacción del cliente hay un capital. La lealtad de la cartera de clientes es la clave para la permanencia del negocio a través del tiempo (Albrecht, 1990).

Carlzon (1991) fue otro autor que marcó una tendencia importante en el tema del servicio al cliente con su libro: "El Momento de la Verdad". En él define que las interacciones de los colaboradores *front line* de la organización con los clientes son llamados los momentos de la verdad. Lo que suceda en esos momentos, marcará al cliente para que decida seguir con los servicios que se le ofrecen en la organización, o bien, decida obtenerlos en la competencia. Estos momentos son experiencias que

va experimentando el cliente y lo van marcando. Estas experiencias deben ir cumpliendo sus expectativas. Si las experiencias de trato y servicio son de su agrado, generará lealtad y hará que el cliente regrese.

Menciona que los colaboradores de trato directo con el cliente son claves para la organización. Ellos son los que pueden generar la lealtad hacia los productos y/o servicios. En la medida que a ellos se les capacite, de empoderamiento, puedan tomar decisiones y resolver problemas en favor del cliente, se generará una estrecha relación entre ellos. Los colaboradores por medio de su persona, actitudes, habilidades, etc. Son los que hacen el servicio al cliente Carlzon (1991) menciona que el cliente es primero, inclusive si el cliente es interno, necesario que todos estén en sintonía para mejorar y servir bien al cliente (Albrecht 1990).

Kotler, Armstrong, & Zepeda (2013), mencionan al Servicio al Cliente como determinante para lograr la lealtad de la marca y del cliente. Establecen que el Servicio al Cliente debe de transformarse en experiencias positivas, las cuales tienen como resultado entre otros beneficios, la lealtad, el valor de la marca y la permanencia del negocio. Para Kotler et al. (2013), la empresa que obtiene la lealtad de los clientes ha conseguido transformarlos en socios. Es así como este autor pone de manifiesto que el servicio al cliente no es solo una receta de cómo hacer las cosas, sino que transforma el servicio hacia el cliente en experiencias, que darán como resultado; lealtad, mayores ventas y permanencia de la empresa en el mercado.

A continuación, a manera de introducción al tema se mencionan algunos conceptos de servicio al cliente que ayudaran a comprender mejor su significado. El servicio al cliente es el valor agregado que constituye el esfuerzo y buen trato que los colaboradores de las empresas brindan en las transacciones para que el cliente se sienta satisfecho con el bien o servicio adquirido. Esto lo realizan en las organizaciones para que el usuario se sienta importante y lo denominan el factor de sentirse bien, incluye cortesía y receptividad en los encuentros con el cliente, dedicación por

solventar los obstáculos para beneficiarle, así como trato personalizado, entre otros (Leppard, Molyneux, & Santapau, 1998).

El servicio al cliente permite ganarse la lealtad de los consumidores, pues les ofrece un valor adicional más allá de su prestación básica. Dicho valor agregado representa un beneficio extra con el fin de incrementar su grado de aceptación, al momento de consumir el servicio o producto básico (Serna, 2010).

Dado que el servicio al cliente es el diferenciador de la organización para generar la satisfacción del cliente y la lealtad como lo menciona Serna (2010), es importante centrar parte de los esfuerzos en los colaboradores, es decir en el capital humano, específicamente en las habilidades que impulsen en el servicio al cliente.

Sánchez-Hernández, Arce-Castro, Ramírez-Juárez, & Hernández-Rivas (2011) proponen incrementar las aptitudes, los conocimientos y habilidades del colaborador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente las actividades del trabajo y que como resultado haya un incremento en las ventas, mejora del servicio al cliente, y logre establecer un contacto positivo con los clientes. Esto permite, tanto a la empresa como al colaborador, un desarrollo sustancial que puede dar como resultado clientes más satisfechos y leales a la organización.

### **1.2.2. La justificación teórica y/o aplicada de las habilidades Blandas**

La importancia de conocer cuáles son las habilidades que requieren los colaboradores que impulsan o se relacionan con el servicio al cliente, ayuda a las organizaciones a focalizar los esfuerzos en el reclutamiento y la capacitación. Katz (1974) es un precursor en la definición y clasificación de las habilidades existentes en los colaboradores. Él estableció tres tipos; 1.-las técnicas, 2.- humanas (Interpersonales o intrapersonales) y 3.-conceptuales.

Las habilidades humanas son las capacidades para trabajar efectivamente como miembro de un grupo y para construir un esfuerzo cooperativo dentro del equipo.

Son las habilidades que permiten que los colaboradores trabajen con y a través de las personas. Quienes las tienen pueden comunicarse con los demás, en sus contextos, son suficientemente sensibles a las necesidades y motivaciones de los demás en la organización y pueden visualizar las posibles reacciones y los resultados de varios cursos de acción que pueden emprender. Estas habilidades deben ser desarrolladas, consciente e inconscientemente (Katz, 1974).

Hurrell, Scholarios, & Thompson (2013), definen “*soft skills*”, como las habilidades blandas no técnicas, ni administrativas, incluye a las habilidades interpersonales e intrapersonales. Son todo el inventario de atributos, conocimientos y habilidades con las que cuenta una persona. En los negocios estas habilidades hacen que la persona pueda adaptarse al medio ambiente y reaccionar ante situaciones diversas que se le presenten con los clientes (Ray, 2017). Algunas “*soft skills*” a desarrollar en los colaboradores que se relacionan positivamente con un servicio al cliente son; la hospitalidad, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la motivación.

Según Vázquez (2014), en su investigación sobre la hospitalidad, menciona que es 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 irrepetible con necesidades particulares. La personalización de la hospitalidad se constituye a partir 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.

La habilidad de trabajo en equipo es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para trabajar con otros en la realización de tareas y lograr objetivos comunes, compartir información, distribuir tareas, tomar responsabilidad,

resolviendo problemas y contribuyendo a la mejora y el desarrollo colectivo (Torrelles et al., 2011).

Otra habilidad interpersonal que impulsa el servicio al cliente es la comunicación efectiva, es la capacidad de escucha, el entablar una conversación verbal o de discurso. También integra la empatía-raport, la 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).

La habilidad de resolución de problemas es la capacidad de desarrollar, proponer e implementar soluciones positivas e informadas a los problemas que se presenten (Bisquerra & Pérez, 2007).

La motivación es un proceso interno que puede iniciarse a partir de una necesidad personal o por demanda ambiental. Puede ser de dos tipos, intrínseca, en tanto que la persona refiere un interés personal en la tarea o acción y extrínseca, cuando existe para el individuo una recompensa externa, y provoca determinado comportamiento. La motivación determina o regula, la dirección (el objeto-meta) y el grado de activación o intensidad del comportamiento en los colaboradores, un colaborador motivado por su trabajo tiende a brindar un servicio de calidad que satisfaga al cliente, demostrando amabilidad y buen ánimo (Hernández, Quintana, Mederos, Guedes, & García, 2009).

### **1.2.3. Relaciones Empíricas del Servicio al Cliente con las Habilidades Blandas**

Algunos estudios empíricos que relacionan las habilidades mencionadas con el servicio al cliente se presentan a continuación como una breve síntesis de lo que se profundiza en el capítulo 2; En Estados Unidos en 2002 se realizó una investigación para las PYMES sobre la relación del trabajo en equipo, motivación, comunicación y

resolución de problemas con el servicio al cliente. Los resultados obtenidos fueron positivos y significativos con coeficientes Path de .49 y valores críticos de  $2.37 z \leq .01$  (Edelman, Brush, & Manolova, 2002).

Susskind, Kacmar, & Borchgrevink (2003), analizaron el trabajo en equipo y el servicio al cliente en Estados Unidos encontrando que el apoyo de los compañeros de trabajo se relacionó significativamente con la orientación al cliente ( $B=.70, p < .01$ ). Babić, Slavković, & Aleksić (2015) en Kragujevac, Serbia realizaron una investigación sobre el impacto de la motivación y satisfacción de los colaboradores con el servicio al cliente. Los resultados del análisis de regresión muestran que la motivación y satisfacción de los colaboradores tienen un impacto estadísticamente significativo y positivo entre la motivación y la satisfacción de los colaboradores ( $\beta=.753, t=9.975, p < 0.01$ ) y a su vez también con el servicio a los clientes ( $\beta=.661, t=7.677, p < 0.01$ ).

Botía & Orozco (2012) realizaron una investigación transversal y descriptiva en la industria del turismo en tres ciudades de Colombia: Armenia, Palmira-Buga y Neiva. Se aplicó un instrumento de evaluación a 337 personas que realizaban labores de servicio al cliente vinculadas a las 172 unidades de negocios visitados. Dicho estudio tenía el objetivo de ver la relación de la resolución de problemas y el servicio al cliente. Los resultados obtenidos fueron que en las tres ciudades hay dependencia con una  $r = .019$ , entre las dos variables medidas. Se resalta la importancia de que los colaboradores cuenten con esta habilidad para desempeñarse frente a los clientes en los momentos de la verdad (Botía & Orozco, 2012).

En 2009 se realizó estudio en el Estado de Veracruz en la ciudad de Orizaba a una concesionaria de autos nuevos. Se aplicó una encuesta a 100 clientes, el 40% mencionó que siempre se resuelven eficientemente sus dudas o problemas, el 32% casi siempre, el 26% algunas veces. La falta de eficiencia en la resolución de problemas es una situación que se presenta por el constante cambio de personal y por la carencia de capacitación. El personal de ventas como el de taller deben estar capacitados y actualizados siempre, no solo en temas funcionales, sino también en

habilidades como la resolución de problemas, atención al cliente, y otras habilidades interpersonales para poder ofrecer un buen servicio al cliente (Machorro et al., 2009).

En un estudio que se realizó sobre la motivación y la calidad en el servicio al cliente en el hospital Mario Muñoz Monroy, en Matanzas Cuba, se observó una alta correlación de Spearman y Kruskal Willis entre las variables mencionadas ( $\beta=.777$ ), los sujetos de estudio fueron clientes internos y externos. Los autores concluyeron que un personal satisfecho y motivado podrá brindar mejor servicio que uno que no lo está. La motivación tiene un peso importante, esta ayuda a superar muchos obstáculos propios del colaborador y esto impacta a favor de los clientes (Hernández et al., 2009).

En entornos cambiantes a los que se enfrentan las organizaciones, el identificar las “*soft skills*” y su relación con el servicio al cliente puede ayudar a determinar el éxito o fracaso de una organización (Allred, Snow & Miles, 1996) citados por Siliceo (2006).

Concluyendo, de acuerdo con la literatura encontrada hasta el momento, se hace evidente la necesidad de encontrar la relación entre las “*soft skills*” y el servicio al cliente de los colaboradores en el área de venta en el sector de las concesionarias de autos nuevos, esto contribuirá para definir un perfil de habilidades interpersonales e intrapersonales a desarrollar. De tal forma que se pueda tener una mayor certeza al momento del reclutamiento y la selección, así como un mayor enfoque en la capacitación. El colaborador podrá ofrecer un mejor servicio, las agencias permanecerán en el mercado. El desempeño de las personas en funciones específicas depende del nivel y tipo de habilidades laborales que tiene o ha desarrollado (Botía & Orozco, 2012).

#### **1.2.4. Brechas Teóricas**

El servicio al cliente es el diferenciador que hace que las organizaciones permanezcan en el mercado cuando los productos son muy similares. Es por ello los colaboradores *front line*, son importantes, ellos son quienes generan los momentos de la verdad. Llevan a cabo las experiencias, y cuando estas son positivas, hacen que el cliente prefiera a esa organización (Kotler, 1998; Carlzon, 1991). Las habilidades

interpersonales e intrapersonales de los colaboradores son las que hacen la diferencia en él (Nickson, Warhurst, Commander, Hurrell, & Cullen, 2012), por lo tanto, es relevante conocer cuáles esas habilidades que se relacionan con el servicio al cliente, en la venta directa.

En el capítulo 2 se profundiza en la relación entre las “*soft skills*” propuestas y el servicio al cliente. Las “*soft skills*” son la hospitalidad, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la motivación. En la literatura encontrada se mencionan a las habilidades interpersonales o intrapersonales con el servicio al cliente, en sectores como el de salud, alimenticio, en el hotelería, educación y es hasta los años 2020-2021 es que se empieza a generar más información sobre estas relaciones en el sector automotriz y en las concesionarias de autos. Esta investigación tiene sus orígenes en 2018, año en el que se fundamentó y justifico el estudio para analizar estas variables en dicho sector.

Algunos estudios encontrados de las soft skills con el servicio al cliente en estos sectores de la educación, turismo y salud, están los de Edelman, Brush, & Manolova (2002) que habla de manera general de las PYMES. Botía & Orozco (2012) del sector del turismo. Susskind, Kacmar, & Borchgrevink (2003) en los proveedores de servicio. Spowart (2011) en la educación y Almeida & Benevides (2018) en el sector salud. Sin embargo, hace falta reforzar estos estudios en el sector de las agencias de autos. Sobre todo, en los colaboradores de venta. En 2009, se encontró un estudio en las agencias automotrices (Machorro et al., 2009), más enfocado en la post venta. Por otra parte, en Reino Unido, Nickson et al. (2012) realizaron una investigación concluyendo que los colaboradores front line, es decir los que están directamente ofreciendo algún servicio o trato con el cliente en la industria del ratile, requieren capacitarse en “*soft skills*”. Sin embargo, no mencionan cuales serían estas habilidades.

De acuerdo con lo anterior, con este estudio se busca complementar la literatura encontrada. Se aportará a través de la validez científica la relación de las “*soft skills*” de la Hospitalidad, el Trabajo en Equipo, la Comunicación Efectiva, la Resolución de

Problemas y la Motivación con el Servicio al Cliente, en el sector de las agencias de venta automotriz. De esta forma ir construyendo un perfil del colaborador de ventas más claro. Esto ayudará en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de estas organizaciones. Así mismo en caso de que no se comprueben estas relaciones positivas, también será un aporte importante. A partir del cual, se puede sugerir la continuación del análisis de estas variables en dicho sector u otros para observar el comportamiento. Es así, como esta investigación, contribuye a 1.- reducir el vacío de información respecto a la validación científica de estas variables en el sector de las agencias automotrices, 2.- construir el perfil del asesor de ventas y 3.- poder coadyubar con datos más certeros al reclutamiento, selección y capacitación en las organizaciones del sector mencionado.

### **1.3. Pregunta Central de Investigación**

¿La hospitalidad, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la motivación son las habilidades blandas “*soft skills*” en los colaboradores de venta directa que permiten mejorar el servicio al cliente en las concesionarias de automóviles?

### **1.4. Objetivo General de la Investigación**

Analizar la relación de las “*soft skills*” de la hospitalidad, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la motivación con la mejora del servicio al cliente en los colaboradores del área de venta directa en las concesionarias de autos comerciales localizados en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México.

#### **1.4.1. Objetivos Metodológicos de la Investigación**

1.-Analizar la evolución de las ventas de la industria automotriz en México y Nuevo León

2.- Establecer el Marco Teórico sobre el servicio al cliente y las “*soft skills*” y de esta forma profundizar en las habilidades blandas propuestas en el estudio para ofrecer un mejor servicio al cliente.

3.- Generar un instrumento de medición válido y confiable para evaluar las variables (habilidades) que impactan en el servicio al cliente.

4.- Aplicar y validar el instrumento a la población seleccionada para obtener resultados.

5.- Analizar los Resultados que permitan generar unas propuestas de mejora.

#### **1.4.2. *Objetivos Específicos (o de resultados)***

1.-Estudiar si la habilidad interpersonal de la Hospitalidad en los colaboradores de venta directa está relacionada positivamente con la mejora del servicio al cliente.

2.-Analizar si la habilidad interpersonal de Trabajo en Equipo en los colaboradores de venta directa tiene una vinculación positiva con la mejora del servicio al cliente.

3.-Desterninar si la habilidad interpersonal de Comunicación Efectiva en los colaboradores de venta directa tiene una relación positiva con la mejora del servicio al cliente.

4.-Conocer si la habilidad interpersonal de Resolución de Problemas Interpersonales en los colaboradores de venta directa tiene una vinculación positiva con la mejora del servicio al cliente.

5.-Validar si la habilidad intrapersonal de la Motivación en los colaboradores de venta directa tiene correlación positiva con la mejora del servicio al cliente.

#### **1.5.Hipótesis General de Investigación**

La hospitalidad, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la motivación son habilidades blandas de los colaboradores en la venta directa (concesionarias de automóviles de tipo comerciales) que permiten mejorar el servicio al cliente.

## **1.6. Metodología**

Se propone una metodología con enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo, correlacional y explicativo. Con un diseño de la investigación no experimental, transversal o transeccional. Se utiliza como estudio de campo la encuesta que fue diseñada por 23 preguntas y que se aplicará a los gerentes o coordinadores de venta las agencias concesionarias.

## **1.7. Justificación y aportaciones del estudio**

Esta investigación tiene una justificación práctica, metodológica y teórica. En primera instancia la justificación practica se sustenta en los siguientes beneficios:

- A los colaboradores: Se crearán las bases para la definición de un perfil del colaborador de ventas, que será de utilidad para el reclutamiento y selección. Se podrán focalizar los esfuerzos en programas, horas y presupuestos de capacitación más certeros. Lo anterior conociendo las habilidades a desarrollar en los colaboradores. De tal forma que tengan mayores herramientas para ofrecer un mejor servicio al cliente (Savaneviciene, Rutelione, & Ciutiene, 2014).
- A las agencias: Lograran la permanencia en el mercado, a través de estrategias únicas como el servicio al cliente, que las lleva a tener un diferenciador. Todo esto al final se traducirá en ventas y la lealtad del cliente a las concesionarias de autos (Shoemaker & Lewis, 1999).
- A los clientes: Tendrán un mejor trato, con una atención de acuerdo con sus necesidades, a través de una comunicación y resolución de problemas adecuado, con clientes satisfechos se garantizan las finanzas sanas del negocio.

Con la justificación teórica se busca reforzar los fundamentos encontrados en el estado del arte, sobre la relación entre las habilidades de la hospitalidad, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la motivación con la mejora del servicio al cliente en los colaboradores del área de ventas en el sector de las concesionarias automotrices. Algunos de los modelos adoptadas y en los cuales se busca contribuir ya de forma vinculada con el servicio al cliente son las siguientes:

Servicio al Cliente, (Carlzon, 1991) con los Momentos de la Verdad. La Hospitalidad (Da Silva & Leite, 2010) con el Modelo IAHCCH Influencia del ambiente y Hospitalidad en el comportamiento de Consumo. El Trabajo en Equipo (Torrelles et al., 2011) con el Modelo de Trabajo en equipo. La Comunicación Efectiva (Llacuna & Pujol, 2008; Espinoza, 2009) con el Modelo de Comunicación Efectiva. La Resolución de Problemas (Vera-Villaruel & Guerrero, 2003) con el Modelo de Resolución de Problemas. Y la Motivación (Haque M. F., Haque M. A. & Islam, 2014; Marulanda, Montoya, & Vélez, 2014) con el Modelo de Motivación.

Finalmente, la justificación metodológica está fundamentada en el procedimiento científico a través del cual se elaborará el estudio; es decir, la búsqueda de la teoría, la construcción de un instrumento de medición, la aplicación de la encuesta y el cálculo de los datos para obtener los resultados que soporten la teoría que estará por revelarse sobre la relación de las “*soft skills*” planteadas y el servicio al cliente. La aportación también es la encuesta ya que puede ser utilizada por otras agencias o empresas de otros sectores y se puedan obtener resultados interesantes y que sigan aportando al conocimiento. Los resultados de esta investigación podrían ser un punto de partida para ir cerrando las brechas en el área de recursos humanos, administración y mercadotecnia (Nickson et al., 2012).

### **1.8. Delimitaciones del Estudio**

La delimitación del estudio está clasificada en dos categorías; la espacial y la demográfica. La espacial se da al delimitar esta investigación en el área metropolitana de Monterrey, ya que es la zona más importante del Estado donde existen la mayoría de las concesionarias.

En cuanto a la delimitación demográfica, el objeto de estudio son las agencias concesionarias de automóviles del segmento comercial. Con un universo de 96 agencias, como aparecen en el anexo 3. Respecto al sujeto de estudio son los gerentes o coordinadores de venta de cada agencia concesionaria localizada en el área metropolitana de Monterrey.

En síntesis, una vez establecido el objetivo e hipótesis de la investigación, así como los objetivos metodológicos y operativos se procederá a la revisión y establecimiento del marco teórico que permitirá el sustento del estudio.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presenta la estructura teórica que da sustento a la construcción de las variables de estudio y a los capítulos posteriores. Para ello se mencionan algunos modelos, teorías y definiciones de las variables, tanto dependiente como independientes. Posteriormente se enlistan algunas relaciones empíricas encontradas.

En la estructura del marco teórico se presentan el contexto y los antecedentes generales del problema. Posteriormente se establecen la definición conceptual del servicio al cliente (el qué) como variable dependiente y, su relación con estudios empíricos (el cómo), lo cual ayudará a fundamentar la hipótesis y objetivos operativos. De igual forma se presentarán las definiciones (el qué) de las variables independientes; la hospitalidad, trabajo en equipo, comunicación efectiva, resolución de problemas y motivación. Así como los estudios empíricos (el cómo) que relacionan estas variables con la dependiente. Todo lo anterior proviene del estado del arte y es fundamental para la conducción del método científico. Se menciona el porqué de cada variable a manera de conclusión del marco teórico. Este porqué es la justificación teórica de la investigación (Mendoza, 2014). Finalmente se plantea la relación hipotética de las variables con el modelo gráfico.

A continuación, se da inicio el contexto y los antecedentes generales del problema: La industria automotriz a nivel mundial es altamente competitiva y en gran medida se debe a la evolución paralela de la tecnología, el proceso de fabricación y los materiales con los que se elaboran los automóviles. Los fabricantes al manejar estándares de calidad y producción similares deben hacer más eficiente los espacios, seguridad y confort del vehículo, de tal forma que pueda existir algún diferenciador tangible y visible en el producto. En este sentido, el servicio al cliente constituye una nueva forma de competitividad, al visualizarse como un diferenciador que se puede llevar a cabo en el proceso de venta, en el mantenimiento y/o la reparación del auto.

Como se mencionó en el capítulo 1, Albrecht (1990), esquematiza el servicio al cliente en un triángulo y establece cuatro elementos básicos dentro del mismo (figura 5); 1) el cliente como centro del triángulo. La razón de ser del servicio y de la organización, soportados por 2) una estrategia de servicio, 3) sistemas y 4) los colaboradores. Todos estos elementos deben funcionar conjuntamente para mantener un servicio de alta calidad (Machorro et al., 2009).

Los colaboradores son uno de los pilares del triángulo del servicio, y el desarrollo de las habilidades blandas es básico para la diferenciación en el servicio. Esto fue respaldado en el año 2018 en el Foro Económico Mundial, a través de una encuesta global a 5,000 profesionales de recursos humanos y gerentes de adquisición del talento que participaron a través de LinkedIn, Los estudios mencionaron que las “*soft skills*” son la primera de 4 tendencias que afectaran a los colaboradores en los próximos 4 años, tal como aparece en la figura 4. Esto revela la importancia de identificar las habilidades blandas en los prospectos o bien en los colaboradores que tienen contacto directo con los clientes, para mantenerse relevantes y competitivos (Fleming, 2019).

Figura 4. Las 4 tendencias del trabajo



Fuente: Fleming (2019)

## **2.1. Marco Teórico de la Variable Dependiente: Servicio al Cliente**

La tendencia en las organizaciones consiste en retener y construir relaciones duraderas y rentables con los clientes. Esto obliga a que las organizaciones definan sus prioridades respecto a los clientes, los servicios que se van a ofrecer y la estrategia competitiva que se implementará. Lo anterior con la finalidad de tener un punto de referencia para satisfacer las necesidades de los clientes. El servicio al cliente por medio de marketing busca construir y administrar las relaciones a largo plazo con los clientes de modo que sean rentables y leales. Lo trascendente 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 desde hace más de 10 años se ha convertido en un factor crítico de éxito para muchas organizaciones. Por mencionar un dato respecto al servicio al cliente, el 90% de las decisiones de recompra están fuertemente influenciadas por la calidad de los servicios recibidos previamente (Alge, Gresham, Heneman, Fox, & McMasters, 2002). Sin embargo, el medir la orientación del servicio o satisfacción al cliente que tienen los colaboradores ha ido avanzando en menor proporción a la necesidad e importancia que tiene el servicio al cliente pese. Esto proviene de lo que menciona Alge et al., (2002) sobre la falta de constructos, perfil de la personalidad o perfil de habilidades blandas claros y específicos, en el colaborador para poder hacer bien las mediciones e impactos de estas habilidades en las organizaciones, ventas, servicio. etc.

En lo que, si ha tenido un avance y desarrollo desde hace varios años, es la medición de la percepción que cliente tiene respecto al servicio y satisfacción que se le ofrece. En ese sentido existen algunos instrumentos llamados índices nacionales, que miden la percepción esperada del cliente vs. la recibida, la calidad del servicio y la satisfacción generada. Algunos de ellos son:

The Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB)

El American Customer Satisfaction Index (ACSI)

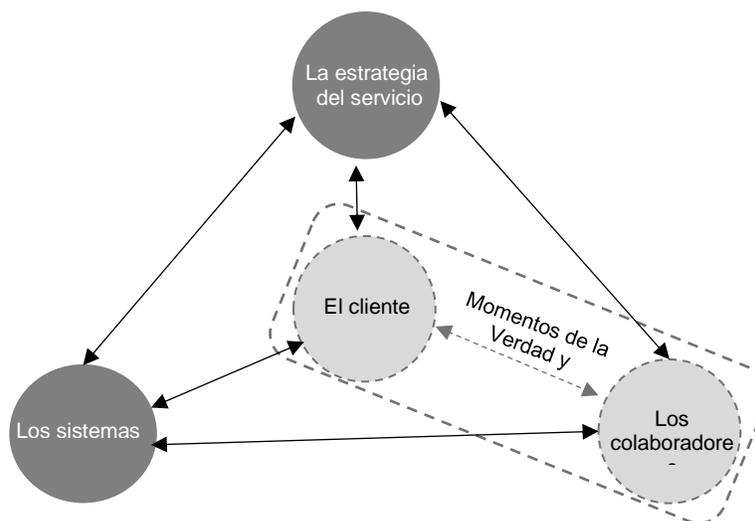
## El European Customer Satisfaction Index (ECSI)

En la industria de la hotelería, turismo y restaurantera pueden hacerse mediciones con la metodología SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Tal metodología se centra en tres grandes dimensiones: 1.-Servicio: cortesía, credibilidad, capacidad de respuesta, comprensión del cliente, fiabilidad, comunicación, seguridad y accesibilidad. 2.-Elementos tangibles: instalaciones, equipos y mobiliario, envases y embalajes, documentos de compra y productos. 3.- Personal: imagen y competencia profesional (Fornieles, Penelo, Berbel, & Prat, 2014).

### 2.1.1 Teorías y definiciones

En el capítulo 1 se presentaron las teorías y modelos de Albrecht (1990), Carlzon (1991) y Kotler et al. (2013), los cuales revolucionaron la forma en la que se veía el servicio al cliente, es decir, ellos establecieron la nueva visión del servicio al cliente, y plantearon su evolución. Se transformó de un departamento de quejas, a una serie de experiencias memorables para el cliente. Interacciones generadas por los colaboradores en los llamados momentos de la verdad. El postulado era hacerlos sentir únicos, que se detectaran sus necesidades con la finalidad de satisfacerlas y exceder sus expectativas. Partiendo de estas teorías se construye el modelo de servicio al cliente para este estudio como se muestra en la figura 5.

Figura 5. Modelo. El triángulo de servicio y Momentos de la Verdad



Fuente: Elaboración propia adaptado de (Albrecht, 1990; Carlzon, 1991).

A continuación, se presentan algunas definiciones de servicio al cliente que ayudarán profundizar y comprender su significado. Para posteriormente establecer el constructo de servicio al cliente de este estudio.

El servicio al cliente se refiere a la orientación que tienen los colaboradores de la organización hacia el cliente para proporcionarle lo que necesita. Es un conjunto de predisposiciones o actitud personal, involucra el ser cortés y atento al momento de ofrecer el trato. El servicio al cliente por parte de los colaboradores establece una ventaja competitiva que sostiene a la organización. Como tal, las organizaciones que tienen como estrategia el servicio al cliente, deben enfocarse en tener colaboradores con esta orientación (Alge et al., 2002).

Machorro et al., (2009), mencionan que el servicio al cliente es una variable impredecible. A través de ella se responde a un conjunto infinito de condiciones por parte del consumidor. Entre más clara sea la definición de ella: podrá medirse mejor la percepción del servicio que se brinda al cliente, habrá mayor oportunidad de mejorarlo. El servicio al cliente es la relación existente entre la satisfacción, la atención al cliente, la honestidad, información proporcionada, resolución de problemas y el seguimiento de parte de los colaboradores para con el cliente (Machorro et al., 2009).

Gómez (2011) menciona que el servicio al cliente consiste en ofrecer una experiencia única, en hacer vivir o crear impactos vivenciales a los clientes en un entorno rico en estímulos dirigidos hacia los cinco sentidos. Es el contacto directo y emocional con los clientes, es decir, generar situaciones memorables. Lo anterior dará como resultado una alta diferenciación. Este enfoque busca lograr relaciones sólidas y duraderas con los clientes. Por medio del servicio al cliente, las relaciones a largo plazo permiten que se pueda innovar en productos o servicios para los clientes actuales, disminuyendo así la inversión y presión para captar a nuevos clientes.

El servicio al cliente en un sentido más sistémico tiene ciertos elementos que son: 1) profundo conocimiento del cliente, 2) rol predominante en el servicio de parte

de los colaboradores, 3) satisfacción del cliente, 4) innovación en el servicio, 5) usar métricas para la evaluación del servicio, 6) establecer un perfil del cliente, 7) tener procedimientos para la mayoría de las situaciones con los clientes 8) comunicación clara, abierta, armónica, compartiendo un lenguaje empático con los clientes, tener con ellos formas creativas de escucharlos o contactarlos. De tal forma que con esto se apoya a la organización para incrementar la productividad y se puede fortalecer la competitividad (Gómez, 2011).

El servicio al cliente es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador a un cliente, con el fin de que este último obtenga el producto o servicio en el momento y lugar apropiado. Servicio al cliente proviene del diagnóstico que debe realizarse en la organización para satisfacer las necesidades y gustos del cliente. Entendiendo por cliente quien hace que la empresa gane posicionamiento (Montoya et al., 2013).

El servicio al cliente de calidad según (González, Frías, & Gómez, 2016) es la capacidad de dar respuesta, la disposición, atención y voluntad de los colaboradores para ayudar y dar seguridad al cliente. El colaborador debe tener las habilidades para inspirar credibilidad, empatía y confianza, de tal forma que al final el cliente quede satisfecho con el servicio recibido. El ofrecer un servicio al cliente de calidad proporciona una poderosa ventaja competitiva para la organización, a través de él, la empresa pueda alcanzar uno de sus objetivos más valiosos desde el punto de vista relacional, que es: mantener la relación a largo plazo con sus clientes.

El servicio al cliente es entendido también como la orientación al cliente y es la capacidad de escuchar, entender, y atender de forma oportuna al cliente. De satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Hay parámetros muy claros que indican si se está cumpliendo con esto y es cuando el colaborador:

- Busca información sobre las necesidades existentes o potenciales de sus clientes. Se preocupa por ir más allá de entender sus necesidades actuales.
- Ofrece los productos y servicios que más se ajustan a tales necesidades.

- Se destaca en su equipo de trabajo y es reconocido por los clientes como una persona con alta disposición e interés en satisfacer las necesidades del cliente, inclusive excediendo las expectativas.
- Planifica sus acciones considerando las prioridades del cliente. Promueve la creación de relaciones con ellos a largo plazo.
- Es de su interés conocer si el cliente quedó satisfecho luego de atender su requerimiento.
- Está dispuesto a atender a todos los clientes sin importar si son externos o internos (Coste, Lugo, Zambrano, & García, 2017).

Coste et al. (2017) define el servicio al cliente en los colaboradores como la atención y el deseo de ayuda hacia el cliente, implica comprender sus expectativas o necesidades y satisfacerlas, aun sin ser mencionadas. Inclusive las excede. Es esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, defender sus intereses, dar seguimiento y brindarle una respuesta inmediata.

Vega-Sampayo, Olivero-Vega, & Gastelbondo-Gómez (2020) Definen un servicio al cliente de calidad, como la satisfacción que supera expectativas mutuas las empresariales y las del cliente. Un servicio extraordinario necesita primeramente traducirse en entender las expectativas del cliente. Se logra a través de la fiabilidad al ofrecer un servicio eficaz, tener una infraestructura física, capacidad de respuesta e interacción humana al atender y escuchar al cliente. Para lo anterior toda la organización debe estar involucrada.

En el sector de la distribución automotriz, específicamente en las agencias de autos, existe el área de la venta directa en la que el servicio al cliente es vital (Machorro et al., 2009). Para este contexto el servicio al cliente se definió como el buen trato, comprensión, disposición y voluntad para apoyar al cliente. El transmitirle seguridad, credibilidad y confianza al momento de la interacción (González et al., 2016). La comprensión de lo que el cliente espera, de tal forma que se le ofrezca interacciones únicas, con una alta diferenciación y generándole experiencias memorables al recibir

el producto o servicio por el que pago, siendo la satisfacción del cliente la resultante final. (Fornieles et al., 2014; Coste et al., 2017; Vega-Sampayo et al., 2020).

Se tomó esta definición debido a que hay elementos de ella que se observan en los colaboradores de las concesionarias automotrices, por ejemplo; la disposición a ayudar y la comprensión, mencionadas por González et al. (2016) estos elementos se deben poner en práctica al momento de mostrar el auto o ante alguna duda del cliente, etc. Otro componente básico del servicio al cliente es la escucha y también el diálogo. Estos se ejercen al entender las necesidades del cliente y platicar con ellos sobre los atributos del auto, etc. (Coste et al., 2017). Aunado a lo anterior, como lo menciona Fornieles et al. (2014) es vital satisfacer las necesidades del cliente al brindar un buen servicio. Finalmente crear experiencias únicas que generen lealtad en los clientes. Esto se da al entregar un auto o al hacerlo sentir parte de la marca (Gómez, 2011) dado lo anterior se adopta esta definición para el estudio.

### ***2.1.2 Estudios de investigaciones aplicadas sobre el Servicio al Cliente.***

A continuación, se mencionan algunos estudios empíricos encontrados de la variable dependiente del servicio al cliente con otras variables que pudieran servir como referencias antes de observar su relación con las variables independientes.

Una parte fundamental del servicio al cliente es la orientación que tienen los colaboradores hacia el cliente. En un estudio realizado en el medio oeste de Estados Unidos a operadores de autobuses, se relacionó con la generación de interacciones efectivas con los clientes. Este estudio se aplicó en dos formas: 1.- por medio de encuestas y 2.- por medio de observación a los colaboradores en video. Respecto a la primera, el cuestionario se aplicó a una muestra de 115 operadores de autobuses, el resultado obtenido fue de  $R^2 = .31$ ,  $p < .01$  mencionando que la orientación hacia el cliente y las interacciones efectivas están significativamente relacionadas. Además, demostraron que las habilidades interpersonales impactan y el rendimiento general del colaborador están relacionados ( $R^2 = .18$ ,  $p < .05$ ). En la segunda parte del estudio se

evaluaron por medio de la observación (videos) a 41 operadores. La correlación fue marginalmente significativa con una  $R^2 = .24$ ,  $p < .07$ . En esta segunda parte del estudio se muestra que la orientación al servicio al cliente y las habilidades de los colaboradores para generar interacciones positivas con los clientes son significativas y son un potencial como ventaja competitiva sostenida para estas organizaciones (Alge et al., 2002).

En una investigación realizada en España, de una empresa que presta servicios de financiamiento externo al sector bancario. Los clientes son las oficinas bancarias, se analizó la relación del servicio al cliente con la satisfacción y la lealtad de los clientes. La muestra fue de 194 cuestionarios válidos y útiles para el análisis. Se concluyó la relación entre el servicio al cliente con la satisfacción del cliente es positiva y significativa ( $R^2 = .166$ ;  $p \text{ valor} < 0,01$ ), También se muestra la misma dirección para la lealtad del cliente con una  $t = 8,354$ ;  $p\text{-valor} < 0,01$ . (Saura, Contrí, Gallarza, & Blasco, 2007).

Otro estudio realizado en Cataluña, España a tiendas de comercialización de alimentos como las charcuterías y tiendas de delicatessen se planteó la relación del servicio al cliente en sus dimensiones del buen trato, confianza, rapidez y atención con la fidelidad del cliente. La muestra estuvo formada por 712 clientes habituales a quienes se les aplicó un cuestionario de 36 ítems. En los resultados obtenidos, las puntuaciones se asociaron positivamente con la lealtad ( $B = 0.46$ ;  $IC95\%: [0.37; 0.55]$ ;  $p < 0.001$ ), lo cual corrobora la relación del buen trato, la confianza, rapidez, y atención como parte del servicio al cliente y la lealtad (Fornieles et al., 2014).

La calidad percibida como parte del servicio al cliente fue estudiada en un hotel de Varadero en Cuba, se relacionó con la satisfacción. Para dicho estudio se eligió una muestra de poblaciones finitas ( $N \leq 100\ 000$ ), se aplicó un cuestionario a 77 clientes, el resultado demostrado mediante una prueba de regresión lineal simple fue que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables dada la significancia de  $p < 0.01$  con una  $\beta$  igual a 0.756. Se explicó que el servicio al cliente

y su calidad tienen una alta relación con los clientes satisfechos y leales que recomendarán el servicio (González et al., 2016).

Causado-Rodriguez, Charris, & Guerrero (2019), realizaron un estudio descriptivo, explicativo y correlacional, que busca mejorar el servicio al cliente en los restaurantes de Santa Marta, Colombia. Analizaron el servicio al cliente y la capacidad de respuesta de los colaboradores del negocio. Se aplicó una encuesta a 205 clientes, los resultados fueron de una T de .57 y una  $p= 0.74909$ . En el estudio concluyen que no hay una relación significativa entre la capacidad de respuesta y el servicio al cliente. El personal no logra responder con prontitud a los requerimientos del cliente, razón por la cual los clientes están insatisfechos. Por lo tanto es necesario disminuir el tiempo de espera y los colaboradores deben trabajar de forma más coordinada para poder mejorar el servicio al cliente.

Concluyendo, el servicio al cliente en la actualidad se ha convertido en un factor crítico de éxito para muchas organizaciones. Por una parte, el cliente debe ser el protagonista y el elemento central en el juego de los negocios. Por la otra, al colaborador se le debe considerar como el enlace para generar experiencias memorables y agradables para el cliente como parte del servicio. En este proceso la organización podría tener una fuerte cultura de servicio en la que a los colaboradores se les desarrolle, se sientan identificados como parte de la empresa, de la estrategia y de la cultura para dar una atención, respuesta y servicio al cliente de calidad. Que sean motivados a realizar sus actividades. Esto influirá positivamente en el servicio ofrecido, en la atención a sus clientes tanto los internos como externos (Najul, 2011).

## **2.2. Marco Teórico de las Variables Independientes: Habilidades Blandas.**

Las habilidades blandas se refieren a las capacidades natas o innatas para una interacción efectiva. La literatura de mercadotecnia 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

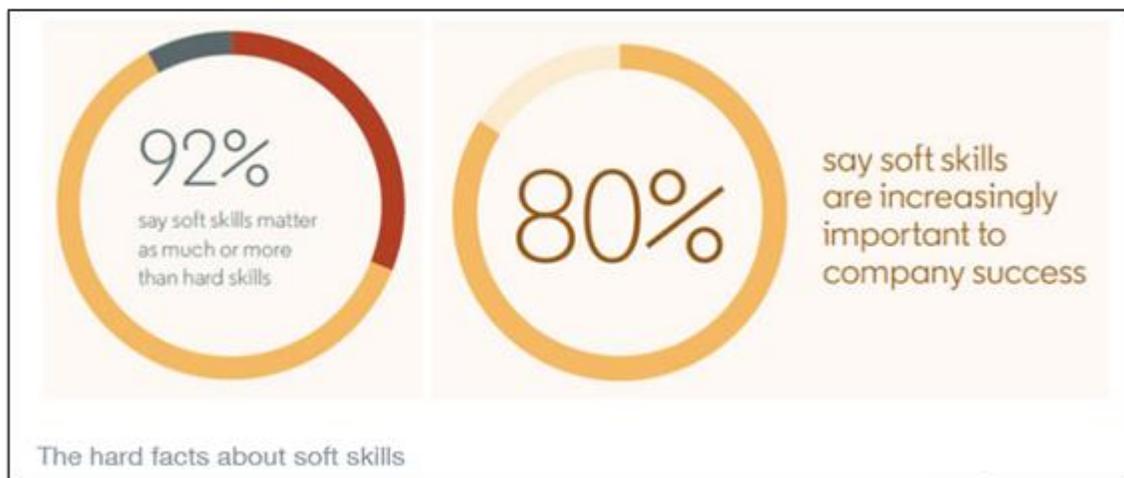
menudo buscan candidatos con fuertes habilidades interpersonales (Alge et al., 2002). El problema radica en que no siempre se tiene claro cuáles son esas habilidades blandas que requiere el colaborador que está frente del cliente (habilidades blandas en el perfil del colaborador), es decir, el colaborador que genera los momentos de la verdad y el buen servicio al cliente. Otro punto para considerar es que las habilidades blandas, son difíciles de evaluar al momento de la contratación ya que no se tienen identificadas, por lo tanto, tampoco pueden ser medibles (Racet-Valdés, Espinosa-González, Suárez-Quintana, & Yojana-Sánchez, 2017; Alge et al., 2002).

Existen algunas investigaciones aplicadas sobre las habilidades blandas que especifican clasificaciones y/o definiciones de estas habilidades. Weber, Crawford, Lee, & Dennison (2013) realizaron un análisis exploratorio para la industria hotelera afin de resaltar la importancia de las “*soft skills*”. Estas son definidas como las habilidades interpersonales, humanas, personales o de comportamiento, necesarias para aplicar las habilidades técnicas y conocimientos en el lugar de trabajo. Según estos autores, existen pocos métodos disponibles probados para evaluar dichas habilidades en los colaboradores al momento de la selección y contratación del personal. Inclusive para los colaboradores que ya están dentro de la organización. Las 4 categorías que ellos plantean de las habilidades blandas son:

- 1) Habilidades de liderazgo: la capacidad de negociar con otros, el trabajar en 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: se refiere a la capacidad de escucha, la verbalización y las comunicaciones no verbales.
- 3) Administración / organización: hace énfasis a la resolución de problemas o conflictos.
- 4) Habilidades y conocimientos cognitivos: es el pensamiento creativo, la toma de decisiones acertadas, la resolución de problemas conceptuales y la planificación.

En otro estudio que se realizó por medio de LinkedIn a 5000 Gerentes de RH y de Reclutamiento y Selección se mencionó que las “*soft skills*” son la combinación de capacidades como: empatía, inteligencia emocional, creatividad, poder colaborar y saber comunicarse, entre otras. Estas habilidades blandas actualmente están tomando relevancia importante (92%), inclusive mayor que las habilidades duras, en la figura 6 se observa cómo el 80% de los encuestados respondieron que está creciendo la importancia de las “*soft skills*” para el éxito empresarial (Fleming 2019).

Figura 6. Las “*soft skills*”



Fuente: Fleming (2019)

Esta falta del conocimiento, medición y desarrollo de las habilidades blandas coincide con algunas observaciones hechas en el Foro Económico Mundial (2018). Primeramente, se menciona la importancia de las “*soft skills*”. Expresando que son las que permiten que las personas aprovechen y potencialicen sus capacidades humanas. En segunda instancia se especifica, que el desafío está para los empleadores. Dado que las “*soft skills*” pueden ser difíciles de identificar en el proceso de contratación. Reportaron que solo el 68% detectan las habilidades sociales o blandas en la entrevista laboral a través de señales (de forma perceptiva y no formal) y el 32% no las detecta. A menudo la existencia o carencia de ellas se observan cuando el colaborador está ejerciendo el puesto (Fleming, 2019).

Es recomendable que los empleadores trabajen en un perfil claro de las habilidades que necesitan los colaboradores de su organización como: la innovación, adaptación al cambio, el servicio al cliente, etc. Y posteriormente, mediante instrumentos analizar en qué medida los candidatos a los puestos tienen dichas habilidades. En resumen, la importancia de identificar las “*soft skills*” en los colaboradores radica en gran parte en los impactos que estas tienen, por ejemplo, en el servicio al cliente, las ventas, etc. De tal forma que las organizaciones puedan permanecer en el mercado y ser más competitivos (Najul, 2011).

La mayoría de las empresas evalúan en conocimientos y en inteligencia a los colaboradores que quieren ingresar en la empresa. Esto mediante pruebas psicométricas. En contraste con esto, la mayoría de las compañías quieren que sus futuros colaboradores tengan las “*soft skills*” necesarias para tener éxito dentro de su organización, pero no se sabe a ciencia cierta qué habilidades, ni como evaluarlas y mucho menos el impacto que tengan estas en el ambiente laboral, las ventas, productividad o el servicio al cliente (Fleming, 2019).

Para esta investigación se definirán a las “*soft skills*”, como las habilidades no técnicas, ni administrativas, y se incluyen a las habilidades interpersonales e intrapersonales (Hurrell et al., 2013). Son todo el inventario de atributos, conocimientos y habilidades de una persona, que le permite adaptarse al medio ambiente y reaccionar ante situaciones diversas que se le presenten con los clientes (Ray, 2017).

En el siguiente apartado se profundizará en algunas habilidades blandas como son la hospitalidad, el trabajo en equipo, comunicación efectiva, resolución de problemas y motivación. Cada una de ellas son las planteadas como variables independientes y se presentarán teorías y/o modelos, definiciones y relaciones empíricas que permitan la profundidad necesaria para posteriormente construir sus definiciones. Lo anterior alineado con el contexto de las concesionarias de automóviles.

Las habilidades blandas varían en cantidad y tipo en los modelos, según los autores que las estudian. En la tabla 3 se hace un comparativo entre las habilidades blandas presentadas por varios autores en sus modelos, y se remarcan las que son similares. De estas habilidades se seleccionaron las que se estudiarán en esta investigación.

Tabla 3. Comparativo de Habilidades Blandas según autores.

Modelos y Habilidades Blandas propuestas según los siguientes autores.			
Modelo. Pirámide de las habilidades blandas directivas. (Pérez, 2016)	Habilidades blandas para aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir. (Leandro Miguel Pérez Gómez, 2020)	(Bustamante, 2020) Modelo de Habilidades Blandas para el Asesor de Imagen	Matriz de Habilidades Blandas (Álvarez, Manrique-Losada, & Gasca-Hurtado, 2015)
Liderazgo Coaching Desarrollo de personas Gestión de Talento Resolución de Conflicto Optimización de recursos <b>Motivación</b> Creatividad Delegación Presentaciones en Público Asertividad Capacidad de Negociación <b>Comunicación</b> Cooperación y <b>Trabajo en Equipo</b> <b>Empatía</b> Gestión de Reuniones Gestión del Tiempo Gestión Personal <b>Resolución de Problemas</b> Toma de decisiones Capacidad de Aprender Visión Inteligencia emocional Manejo del estrés	<b>Comunicación</b> Liderazgo <b>Análisis y Resolución de problemas</b> Colaboración Innovación Pensamiento estratégico Negociación Solución del conflicto <b>Trabajo en equipo</b> Delegación <b>Motivación</b> Toma de decisiones Administración del tiempo Pensamiento crítico Creatividad Emprendimiento	Ética Responsabilidad. Sociabilidad. Facilidad de <b>Comunicación.</b> a. Asertividad. b. <b>Empatía.</b> c. Escucha activa. <b>Trabajo en equipo.</b> Adaptación al cambio. <b>Espíritu y actitud de Servicio</b> <b>Atención al Cliente</b> Creatividad. <b>Capacidad para resolver problemas.</b> Optimización del tiempo Actitud Positiva. Seguridad personal. Tolerancia a la presión. Respeto a las opiniones	<b>Trabajo en equipo</b> <b>Gestión de clientes y de las expectativas de éstos (Sensibilidad frente a los problemas del cliente)</b> Liderazgo y supervisión Toma de decisiones Gestión de conflictos Pensamiento crítico Evaluación de los resultados <b>Comunicación</b> Habilidades de abstracción Habilidades de creatividad Búsqueda y clasificación de la información Redacción de informes

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se encontró un estudio efectuado en Reino Unido, por Nickson et al. (2012) en su investigación mencionaron la importancia de que los colaboradores “front line”, es decir los que están directamente ofreciendo algún servicio o trato con el cliente en la industria del ratile, requieren capacitarse en “soft skills”. Sin embargo, no mencionan cuales habilidades.

Con base en el análisis mencionado de los modelos de las habilidades blandas y la necesidad de ir construyendo el perfil de los colaboradores front line, entre ellos los del área de ventas. Se eligieron investigar para este estudio las habilidades de la

Hospitalidad, el Trabajo en Equipo, la Comunicación Efectiva, la Resolución de Problemas y la Motivación, en su relación con el servicio al cliente en el sector de la distribución automotriz.

### **2.2.1. *Habilidad Blanda de la Hospitalidad***

La hospitalidad es una habilidad que ha sido estudiada en sectores como el turismo, salud, e inclusive en la educación o los restaurantes, y es dado que se han dado cuenta que esta habilidad en los colaboradores de primera línea marca la diferencia con el servicio y trato de que se le da al cliente. De tal forma que la hospitalidad ha ido ganando terreno e importancia en otras industrias. La hospitalidad es el conjunto de acciones desinteresadas encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes. Desde esta perspectiva, se busca que a los colaboradores que están prestando directamente algún servicio se les motive y tengan orgullo de pertenecer a la organización para que puedan ser portavoces de ella. Así, la hospitalidad no consiste únicamente en saludar y prestar ayuda al cliente, también hace referencia a la calidez en el saludo y la sinceridad en toda la ayuda ofrecida. La hospitalidad se trata de que todas las interacciones entre el colaborador y cliente sean de calidad. También se trata de aspectos que en ocasiones no pueden medirse como son; una sonrisa, un gesto cálido de bienvenida y un tono de voz amable y acogedor (Vázquez, 2014).

#### **a) *Teorías y Definiciones de la Hospitalidad***

Da Silva & Leite (2010), proponen un modelo que integra a la hospitalidad y el comportamiento del consumidor o cliente, en él se menciona que a través de la hospitalidad se pueden trabajar los factores sociales, cognitivos y emocionales del cliente, con la finalidad de que tenga una experiencia agradable y satisfactoria. De esta forma se impulsa el comportamiento a una aproximación o alejamiento hacia la organización. Los factores sociales son las experiencias relacionales en las se generan las interacciones. Los procesos cognitivos se refieren a las experiencias mentales o pensamientos agradables que se le puedan crear al cliente. Finalmente, el estado emocional son todos los sentimientos favorables hacia el servicio o producto que se le

ofrece. En cada uno de los elementos se debe imprimir la hospitalidad, de tal forma que el cliente tenga esa aproximación, lealtad o cercanía hacia la organización. Este modelo esquematizado en la figura 7 se tomó como base para comprender el concepto de la hospitalidad en este estudio.

Figura 7. Modelo IAHCCH Influencia del ambiente y la Hospitalidad en el comportamiento de Consumo.



Fuente: Elaboración propia adaptado de Da Silva & Leite, (2010).

Para comprender mejor la habilidad interpersonal de la hospitalidad, se presentan a continuación algunas definiciones que ayudarán a profundizar, estudiar y construir el constructo de esta variable. Tesone & Ricci (2006) destacan la habilidad de la hospitalidad como una actitud de disposición, los colaboradores que tienen esta habilidad son extrovertidos, sociales, emprendedores y algunos artísticos. Otro factor clave en esta habilidad es el trato educado y creativo, con una inclinación hacia la empatía, colaboración, asertividad, enfoque a logros, conciencia contextual y ambiental, estos son los atributos de un perfil de la hospitalidad.

1. Enfoque hacia el otro, es decir, primero colaboran con otros inclusive antes de satisfacer sus propósitos.
2. Determinan una predisposición para que un individuo avance hacia posibilidades (logros) en lugar de evitar resultados negativos.
3. Cuentan con la "inteligencia contextual", en la que un individuo posee la capacidad de procesar información rápidamente y alterar comportamientos basados en diversos factores ambientales, una persona con esta habilidad sería aquella que aprende a adaptarse rápidamente a nuevos entornos de trabajo.

Estos colaboradores son conscientes de las realidades que rodean una situación y tienen la capacidad para anticipar las necesidades de los demás. Tienen a lidiar con las incertidumbres ambientales a través de la adaptación y el cambio. Son asertivos y dados a la colaboración social, pueden contribuir al trabajo en equipo (Tesone & Ricci, 2006).

La habilidad de la hospitalidad es la disposición para atender y servir al cliente. La colaboración, preocupación por el orden, la calidad y la precisión de los detalles. La iniciativa y la auto confianza, el auto control y la flexibilidad en las diferentes situaciones para resolver a favor del cliente. Todas estas características permiten entender cómo operar bajo el concepto de la hospitalidad de manera eficiente y profesional en los entornos exigentes. Tal como es en el turismo, dichas características deben ser desarrolladas mediante un programa de entrenamiento (Spowart, 2011).

Quinn (2013) define la hospitalidad de una forma más administrativa e inclusiva, es la capacidad de administrar recursos como el dinero, materiales, tiempo y personas en pro del objetivo llamado cliente, buscando que este se sienta bien. También menciona que la habilidad de la hospitalidad engloba la colaboración, el trabajar con la diversidad, la disposición a enseñar o ayudar a otros. Es saber negociar para lograr un acuerdo que puede implicar el intercambio de recursos específicos o la resolución de intereses divergentes en favor del cliente. Comunicar asertivamente, pensamientos, sentimientos o ideas para convencer y motivar a la realización de tareas para exceder las expectativas del cliente.

Lolli (2013) ve la hospitalidad como fundamental en los negocios. La conceptualiza como la escucha con empatía, comprensión y atención indivisa. Como el contacto visual y el equilibrio, es manejar un tono cálido, la elección de las palabras apropiadas, el ser conciso, sincero, creíble y profesional con el cliente o huésped.

Según Vázquez (2014) define a la hospitalidad como un conjunto de acciones desinteresadas encaminadas a satisfacer las necesidades de los huéspedes o

clientes, es decir, que se les trate como una persona única e irreplicable con necesidades particulares. 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 acciones, así la hospitalidad puede convertirse en la ventaja competitiva de la organización.

Pramono et al., (2020) definieron la hospitalidad como un arte en la venta de servicios, es decir, ofrecer servicios respetuosos y llenos de humanidad de acuerdo con las necesidades del alma humana. Los clientes quieren ser respetados y valorados como personas integrales que tienen razón y mente. La hospitalidad se trata de cómo dar vida a un producto o servicio, de tocar directamente los sentimientos de los clientes como seres humanos. Servir de todo corazón es la clave para brindar servicios de calidad a los clientes. Esto incluye un servicio incondicional como proveedores. Con estas condiciones se espera que los clientes se sientan satisfechos, de tal forma que cada vez más requieran los productos ofrecidos. La hospitalidad es un proceso mediante el cual un extraño se convierte en un invitado para la organización. Incluso este invitado, se puede convertir en amigo. La hospitalidad significa crear un espacio libre y amable en donde los clientes puedan entrar, hacerse amigos y nunca oponentes.

La habilidad blanda 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 adoptar. A continuación, se presenta la definición de la hospitalidad para este estudio. Es la actitud de ayuda, empatía, atención y calidez del colaborador en su trato para el cliente (Lolli, 2013; Quinn, 2013). Dar respuesta a las necesidades particulares del cliente respecto al producto o servicio y satisfacerlas con profesionalismo, hacerlo sentir como una persona única a través del trato amable y humano (Spowart, 2011; Pramono et al., 2020).

La hospitalidad desde principios del año 2000 se contextualizó en la industria del turismo o en el sector de salud privado. Esto sirvió como base para constatar que el buen trato y atenciones, así como la empatía mencionada por Tesone & Ricci (2006) son determinantes y de influencia para que el cliente se sienta atraído por la organización. Para esta investigación se eligió la definición anterior dado que en las agencias de distribución automotriz se observan en los colaboradores la atención y disposición de ayudar al cliente. Para lograr las ventas, se requiere la capacidad de escucha, diálogo, asertividad, auto confianza y auto control para satisfacer las necesidades del cliente con el auto y financiamientos adecuados para él, que se sienta en confianza, estos son elementos expuestos por Spowart (2011).

El ser hospitalario en la mayoría de las ocasiones tiene el componente de la colaboración, sobre todo para resolver situaciones a favor del cliente tal como lo menciona Quinn (2013). La calidez a través de contacto visual, un trato sincero, creíble y profesional de parte del colaborador son atributos elementales en la venta, esto lo describe Lolli (2013), y finalmente la hospitalidad propicia que al cliente se le trate como una persona única e irrepetible con necesidades particular (Pramono et al., 2020), todo esto justifica la definición propuesta de la hospitalidad para las agencias de autos en el área de venta.

### ***b) Investigaciones Aplicadas sobre la Hospitalidad***

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

Spowart (2011), realizó un estudio en Johannesburgo, Sudáfrica para observar qué tan significativo era preparar a las personas en las habilidades de la hospitalidad (auto confianza, flexibilidad y logro) las cuales, de acuerdo con el estudio estaban directamente relacionadas con un buen servicio al cliente. Para ello aplicó un cuestionario de 24 ítems a 65 personas al inicio y al final de su entrenamiento en la hospitalidad. Se registraron los resultados antes y después del entrenamiento (antes:

M = 3,3518, SD = 0,2873 y graduado: M = 3,4687, SD = 0,3323), con una diferencia significativa de 10%, una  $p = 0.077$  y una  $t$  de 95, Spowart (2011) concluyó que es importante y significativo dentro de la preparación de las personas entrenarlos en la habilidad de la hospitalidad entendiendo esta como la autoconfianza, flexibilidad, deseo de logro y colaboración para ofrecer un buen servicio al cliente.

En Taiwan se llevó a cabo un estudio en las tiendas de venta de ropa al minorista. Se quería observar la hospitalidad en el colaborador y su relación con el servicio al cliente. Por parte de la hospitalidad se media hacer una entrega cálida, con una sonrisa y contacto visual. El indicador del buen servicio era cuando el cliente sintiera bien al recibir el trato del colaborador. La muestra se hizo a través de 303 observaciones a clientes, se procesaron los datos en ecuaciones estructurales. Obteniendo una  $\beta = .313$  y  $p < 0.1$ . Por lo que destacan la importancia de estas habilidades en el colaborador “*frontline*” desde la selección, también mencionan que el colaborador puede recibir entrenamiento en estas habilidades. De esta forma podrán ofrecer un buen servicio al cliente (Lin & Lin, 2017).

En China se llevó a cabo una investigación en la industria del turismo. Se quería validar el impacto de algunas variables, entre ellas la hospitalidad (actitud de ayuda) y un buen servicio hacia el cliente. Fue por medio de la aplicación de una encuesta 1.- a 145 colaboradores de primera línea de clientes que habían tenido tiempo de espera al ser atendidos y 2.- a 39 supervisores de dichos colaboradores para evaluar su desempeño en el servicio al cliente. Fue a través de ecuaciones estructurales y el resultado fue  $\beta .286$   $p < .05$ , por lo que una actitud hospitalaria de ayuda y orientación hacia el cliente impacta positiva y significativamente en un buen desempeño del servicio al cliente (Huo, Chen, Lam, & Woods, 2019).

Al gestionarse las relaciones con los clientes de forma electrónica se quiso conocer la relación entre la confianza que es parte de la hospitalidad, el servicio y la satisfacción del cliente. El estudio se realizó en el Este de Azerbaiyán ciudad de Irán. En la muestra se encuestó a 384 contribuyentes, de los cuales se recibieron 378

cuestionarios. Al calcular los datos por medio ecuaciones estructurales. El resultado fue que el servicio y la satisfacción del cliente están influenciadas positiva y significativamente por la confianza ( $t$ - valor = 6.05,  $\beta=0.42$ ,  $p < 0.001$ ) (Dehghanpouri, Soltani, & Rostamzadeh, 2020)

En España se realizó un estudio a clientes de hoteles de todo el mundo para analizar el atributo de la atención al cliente el cual es parte de la habilidad de la hospitalidad y su relación con el servicio al cliente. Se recolectaron 165,739 encuestas de 5 trimestres que se procesaron en una regresión logística binaria, para obtener las relaciones. El resultado fue positivo y significativo con una  $\beta$  .693, Wald 94.860 y sig. De .000 (Díaz, Muñoz, & Duque, 2021).

Concluyendo sobre la habilidad blanda de la hospitalidad, hay bibliografía importante en los sectores del turismo, la salud, inclusive en las universidades y restaurantes, sin embargo, no ha sido estudiada esta relación en el sector de los servicios o el comercio, específicamente a las agencias automotrices. Por lo que es relevante conocer la relación de la hospitalidad con respecto al servicio al cliente en este contexto. Sobre todo, porque el trato al cliente es determinante para la compra del auto. En ese sentido se busca complementar los estudios de la hospitalidad en el servicio al cliente en el área automotriz en el área de ventas. De aquí la importancia del estudio. Machorro et al., (2009) mencionaba de alguna u otra forma ciertas características de la hospitalidad que podrían aplicarse en las agencias automotrices como el trato al cliente, la atención, honestidad hacia al cliente y confianza. Sin embargo, se sugiere que se haga de una manera más profundidad y con el método científico que sustente lo propuesto. Dado lo anterior se justifica el estudio de la relación entre la hospitalidad con el servicio al cliente.

### **2.2.2. Habilidad Blanda del Trabajo en Equipo**

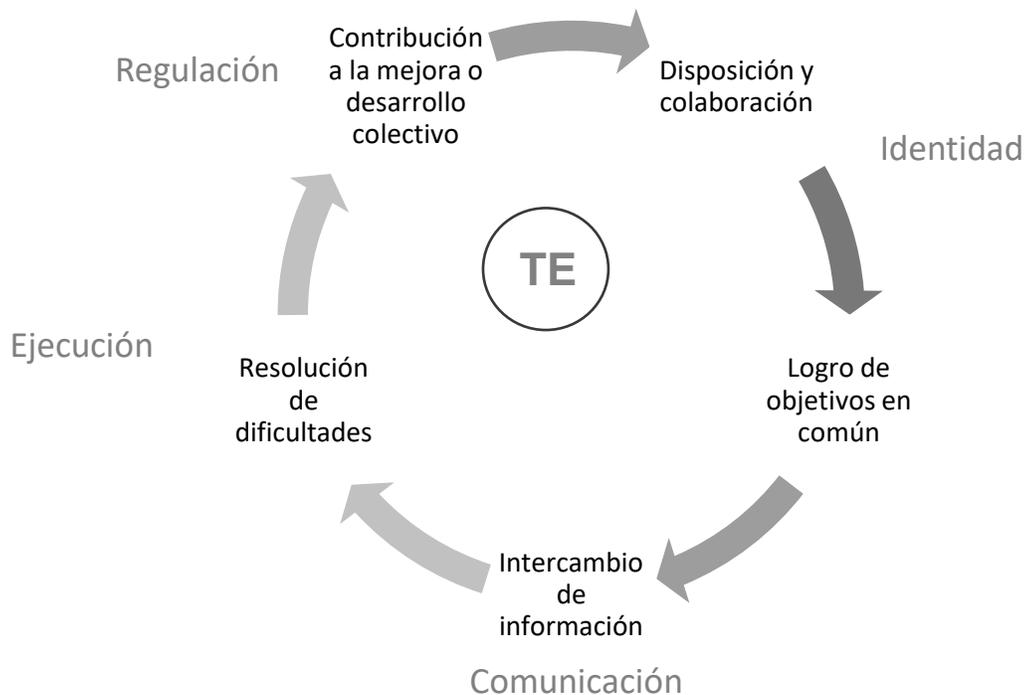
Las organizaciones constantemente están buscando estrategias para mejorar su efectividad y para lograr dichas estrategias una habilidad de las planteadas es el trabajo en equipo (Pasmore & Woodman, 1997). El trabajo en equipo ha sido estudiado

en las organizaciones en las décadas de los 80's y 90's desde el punto de vista de la manufactura, el servicio y de la mejora continua para la calidad. En un inicio el trabajo en equipo se promovió para lograr la eficacia y el desempeño en la organización, también para mejorar productos, servicios y/o resolver problemáticas (Mickan & Rodger, 2000).

### **a) Teorías y Definiciones del Trabajo en Equipo**

El modelo presentado por Torrelles et al., (2011), el cual se tomó como base para este estudio, menciona las fases en las que se va desarrollando el trabajo en equipo que son: la identidad, la comunicación, ejecución y la regulación. También muestra los elementos del trabajo en equipo como son: la disposición y colaboración, el logro de objetivos en común, el intercambio de información, la resolución de dificultades y la contribución a la mejora o desarrollo colectivo. Las fases y los elementos se ejemplifican con precisión en la figura 8.

Figura 8. Modelo de Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración propia adaptado de Torrelles et al., (2011).

A continuación, se presentarán algunas definiciones de la habilidad interpersonal del trabajo en equipo. El trabajo en equipo se define como un grupo de individuos que trabajan interdependientemente para resolver problemas o llevar a cabo alguna tarea. Algunas organizaciones han fusionado estas dos prácticas de gestión y han organizado a sus colaboradores en equipos de trabajo empoderándolos. Para este efecto los individuos que pertenecen al equipo y el equipo en sí deben tener ciertas habilidades como son:

1.-La potencia en el equipo: es la creencia colectiva de que un grupo puede ser eficaz. La autoeficacia es el empoderamiento a nivel individual, la potencia de la persona constituye parte de la potencia colectiva del equipo.

2.- Significado: en un equipo es cuando a nivel individual y colectivo los individuos tienen consideraciones y cuidados entre ellos, conciben su trabajo valioso, significativo con propósito y que la meta es importante.

3.-Autodeterminación: a nivel de equipo es autonomía, y se refiere al grado de libertad e independencia en el trabajo y estructural para realizar las actividades.

4.-Impacto, que en un equipo se le denominaría consecuencias, son los cambios positivos que se generan por los resultados del equipo en la organización, clientes u objetivos (Pasmore & Woodman, 1997).

Trabajo en equipo se traduce en las actividades realizadas por un grupo de personas expertas, responsables en sus tomas de decisiones, tienen un propósito en común, se comunican, comparten un conocimiento sólido para realizar planes a futuro e influir en el estatus en el que se desea estar. Lo destacado es que:

- Los integrantes compartan y entiendan sus roles, normas y valores.
- Las funciones sean igualitarias, cooperativas e interdependientes.
- La combinación de efectos compartidos, la toma de decisiones cooperativa es de gran beneficio individual y colectivo (Cott, 1998).

Otros autores como Mickan & Rodger (2000) definen el trabajo en equipo como la combinación correcta de habilidades y experiencia en donde todos están comprometidos con un propósito significativo, con objetivos de rendimiento específicos

y alcanzables para los cuales son colectivamente responsables. Los integrantes se comunican regularmente, resuelven problemas, toman decisiones y manejan conflictos. Adoptan un enfoque común en función de lo económico, administrativo y social. La habilidad de trabajo en equipo es integradora de otras que se presentan en la definición anterior, como son la comunicación, resolución de problemas, integración, responsabilidad e inclusive en algunos equipos la innovación.

Baker, Horvath, Campion, Offermann, & Salas (2005) mencionan que para que exista un logro realizado por un equipo de trabajo, los integrantes deben tener habilidades para trabajar en equipo:

1.-Conocimiento en y del equipo: cada integrante conoce o es experto sobre el tema sobre el tema, asunto que se trabajará, o sobre su rol en particular.

2.- Habilidades del equipo: comunicación, relaciones interpersonales, planificación y toma de decisiones, flexibilidad y adaptabilidad.

3.-Actitud del equipo: tener la capacidad de confiar en los compañeros, creer en lo colectivo y en lo individual, crear armonía y un ambiente positivo en el equipo.

La definición propuesta por dichos autores se resumiría en que, un trabajo en equipo es el que está integrado por dos o más personas que deben interactuar para lograr uno o más objetivos en común, con una visión preliminar compartida de la naturaleza del trabajo y sus facetas clave, la interdependencia de tareas. Las decisiones colectivas y trabajo cooperativo sobre los objetivos del equipo para alcanzar los resultados (Baker et al., 2005).

La habilidad del trabajo en equipo está influenciada por varios componentes como son el comportamiento de los integrantes, los elementos de la organización y el entorno, algunos de estos componentes son: 1.- El conocimiento que tiene la persona de la misión del equipo, los objetivos y la planificación. 2.- Las habilidades complementarias de la coordinación, cooperación y el intercambio de información. 3.- la capacidad para dar seguimiento a sus propias metas y a las de los miembros del equipo. 4.-Resolución de problemas colaborativos, apoyo y orientación dentro del equipo. Así la habilidad del trabajo en equipo es definida como la inclinación de la persona para colaborar con un grupo de personas, en donde es importante conocer la

misión y objetivos para poder dar solución a problemas o la realización de tareas, aunado a la auto gestión y el seguimiento a los compañeros. (Rousseau, Caroline, & Savoie, 2006).

Los equipos de trabajo tienen una gran variedad de propósitos, pueden ser; aprender, producir un producto, resolver problemas, obtener aceptación. Pueden existir en diversas formas; virtual, ubicación conjunta, etc. Pueden variar en tamaños y longevidad, por ejemplo; corto, mediano o largo plazo, pequeños, medianos o grandes. Existen 4 características comunes y clave de los equipos que son: a) ser dos o más individuos, b) una o varias metas compartidas, c) interdependencia de tareas y d) un resultado productivo deseado (Baker, Amodeo, Krokos, Slonim, & Herrera, 2010)

Por otra parte, Puente-Palacios & Souza (2018) mencionan que el trabajo en equipo se da cuando tres o más personas tienen una meta compartida, requieren lograr esfuerzos conjuntos por medio de la realización de acciones coordinadas manteniendo interacciones complejas y dinámicas para alcanzar dicha meta. Las interacciones entre los miembros son necesarias y para ello los participantes deben tener cogniciones, actitudes y comportamientos interrelacionados que ocurren de manera interdependiente. Dentro de los comportamientos están el compromiso con el equipo y la percepción del poder contribuir a la eficiencia del grupo, entre otros.

Rosen, Dietz, Yang, Priebe, & Pronovost (2019) establecen que un trabajo en equipo se da cuando dos o más personas con roles específicos realizan un conjunto de actividades o tareas juntos de manera interdependiente y adaptativa hacia un objetivo compartido. Los integrantes pueden estar distribuidos física o virtualmente, pueden ser temporales o permanentes y tendrán sus propios códigos de comunicación y comportamiento. El desempeño y la efectividad del trabajo en equipo es la suma de las tareas y las actividades de los integrantes, evaluadas satisfactoriamente, entendiendo que sus resultados fueron los esperados de acuerdo con el objetivo fijado. Desde el punto de vista de los autores, el trabajo en equipo se define como interacciones dinámicas entre sus miembros, requiriendo coordinación y

comunicación. El equipo puede ser de dos o más personas que trabajan juntos de manera interdependiente y adaptativamente hacia un objetivo en común, con roles y habilidades específicas, tarea compartida y se evalúa con base en su desempeño de acuerdo con el objetivo fijado (Rosen et al., 2019).

La habilidad del trabajo en equipo se define como el conjunto de comportamientos, conocimientos y actitudes que contribuyen a los esfuerzos de un equipo para lograr objetivos específicos comunes. El trabajo en equipo es el conjunto de acciones interrelacionadas como son: el monitoreo del desempeño, dar y recibir retroalimentación, la comunicación en circuito cerrado, las conductas de respaldo, adaptabilidad y coordinación buscando lograr metas y resultados entre los miembros del equipo (Creo, Mareque, & Portela-Pino, 2021).

El trabajo en equipo es una habilidad que requiere ciertos comportamientos o actitudes en sus integrantes. Para este estudio se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para colaborar con otros en la realización de tareas y lograr objetivos comunes (Mickan & Rodger, 2000), compartiendo información, con distribución de tareas y roles, tomando responsabilidades, resolviendo problemas, contribuyendo a la mejora y el desarrollo colectivo de la organización o del cliente (Torrelles et al., 2011; Creo et al., 2021).

Esta definición es la adoptada para el desarrollo de esta investigación porque es la que más se adecúa al concepto de trabajo en equipo en las agencias de autos. Tiene elementos importantes como son el conocimiento y la habilidad para colaborar en las tareas y lograr objetivos comunes como lo menciona Mickan & Rodger (2000). El cliente cada vez requiere mayor efectividad en la solución de situaciones por lo que es necesaria la interdependencia, colaboración, información y contribución de los colaboradores para resolver las dudas para o para solucionar situaciones en el proceso de la venta de autos, a esto hace alusión Torrelles et al. (2011) y a Creo et al., (2021).

## **b) Investigaciones Aplicadas del Trabajo en Equipo**

Algunos estudios empíricos encontrados, que relacionan a la variable del trabajo en equipo y el servicio al cliente, se mencionan a continuación. En Estados Unidos en el año 2002 analizaron en las PYMES, el impacto del trabajo en equipo y la satisfacción del cliente entendida esta última como una resultante del servicio al cliente. La muestra fue de 284 colaboradores y los resultados obtenidos fueron positivos y significativos con un coeficiente path de .49 y valor crítico de 2.37  $z \leq .01$  (Edelman et al., 2002).

En un estudio realizado en Estados Unidos a 26 organizaciones prestadoras de servicios, relacionaron el servicio al cliente y el trabajo en equipo de los proveedores, se aplicaron encuestas a 354 colaboradores de primera línea, es decir a los que proporcionan el servicio directamente a los clientes y a 269 clientes que reciben el servicio. La encuesta contenía 22 ítems. Se encontró una  $\beta = .70$  y  $p < .01$ , por lo que se mencionó que el trabajo en equipo, una orientación y servicio al cliente tenían una relación significativa (Susskind et al., 2003).

Baker et al. (2010) realizaron una investigación en Estados Unidos al personal que trabajaba en las áreas de los hospitales, se relacionó las estrategias de trabajo en equipo (comunicación y cooperación) y el servicio al cliente, específicamente a través de la calidad de la atención del paciente. Con una  $n = 408$  y un cuestionario de 30 ítems. El coeficiente path de los resultados obtenidos fue de 0.59 para la comunicación y cooperación con una  $p < 0.01$ . Estos resultados sugieren que una actitud o habilidad de trabajo en equipo en los colaboradores mejora significativamente la atención hacia el paciente y por lo tanto se refleja en un servicio de calidad.

Otra investigación realizada por Wang, Hoegg, & Dahl (2018) a 147 estudiantes, de una universidad de la Costa este de Estados Unidos, se midió el impacto percibido del trabajo en equipo del área de ventas y la calidad del servicio al cliente, se dividieron en dos grupos de vendedores, dándoles previamente a cada grupo pautas de comportamiento diferentes, a uno que tuviera el enfoque de equipo: en el trato e identidad. El otro sin estas características. El primer el equipo de ventas al que se le

indicó que trabajara en equipo y que tuviera identidad como tal, resultó en una mayor percepción general de la calidad del servicio, vs el equipo que no tenía esas indicaciones (M<sub>same</sub> vs. M<sub>different</sub> = 6.13 vs. 5.48;  $t(145) = 2.27$ ,  $p < .05$ ).

En una compañía de seguros danesa, se realizó un estudio para ver el desempeño de los colaboradores cuando se ofrece un patrocinio deportivo. Dentro de las variables a considerar estaba el impacto del trabajo en equipo con el servicio al cliente. En el estudio se aplicaron 653 encuestados a los colaboradores del centro de servicio y los cálculos se hicieron con una regresión lineal con 628 cuestionarios. Se obtuvo el resultado significativo y positivo con una  $R^2 = 0.134$  significancia de .000 (Wagner, Hansen, Kristensen, & Josty, 2019).

Concluyendo, el trabajo en equipo se requiere en las organizaciones como soporte a las estrategias para mejorar en un entorno tan dinámico y cambiante (Pasmore & Woodman, 1997). Sería relevante ver el comportamiento y los resultados de esta variable en relación con el servicio al cliente en el sector automotriz, específicamente, en la venta directa de autos. Por lo mencionado anteriormente se justifica el estudio de la relación entre el trabajo en equipo con el servicio al cliente en dicho sector.

### **2.2.1. *Habilidad Blanda de la Comunicación Efectiva***

La habilidad interpersonal de la comunicación efectiva se refiere a la adecuada interacción personal con los demás a través del lenguaje verbal, escrito, oral o no verbal. La comunicación efectiva hace énfasis en transmitir e intercambiar eficientemente información para entender y ser entendido por otras personas (Madriz & Parra, 2016). Esta habilidad en todos los entornos, en especial en el sector de los servicios y en las ventas, tiene la importancia que coadyuva para la permanencia de la organización, por ello forma parte de las habilidades a estudiar en esta investigación.

### **a) Teorías y Definiciones de la Comunicación Efectiva**

Lolli (2013), parámetros a considerar dentro de la comunicación efectiva:

a) Los líderes deben poder transmitir información con todos en los distintos niveles (invitados, colaboradores y accionistas).

b) Las habilidades de comunicación interpersonal deben ser precisas, creíbles, claras, concisas, dinámicas, atractivas y motivadoras.

c) Las habilidades de comunicación interpersonal deben realizarse con convicción y de manera profesional (lo que se dice y cómo se dice).

d) El remitente debe verificar con el (los) receptor (es) la comprensión del mensaje. Se debe conocer al receptor para que la comunicación pueda adaptarse y, por lo tanto, ser más influyente.

e) Debido a las diversas diferencias culturales y lingüísticas las habilidades de comunicación, en particular el lenguaje corporal y las señales no verbales, es recomendable que se tomen en cuenta en el proceso de la comunicación.

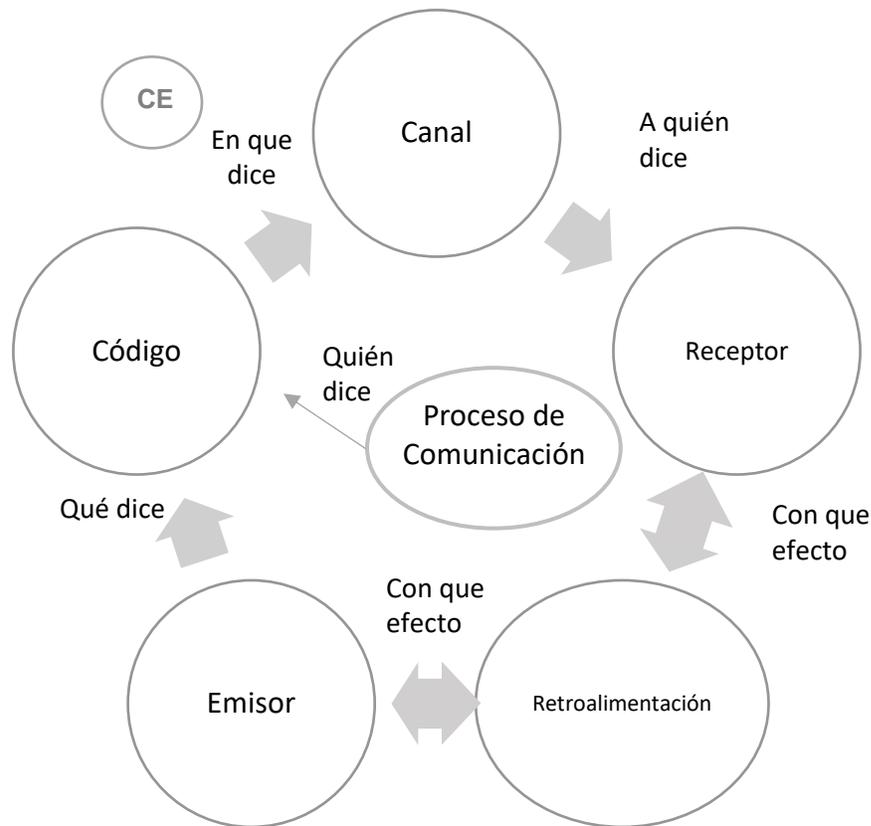
f) Las habilidades auditivas son críticas.

g) Es necesario que existan sistemas formales para determinar una comunicación efectiva.

h) Uno de los beneficios de un comunicador efectivo es la capacidad para establecer relaciones sólidas y credibilidad con los colaboradores. La comunicación se tiene que practicar. Estar abiertos a recibir retroalimentación o críticas y poder auto reflexionar sobre su impacto.

A continuación, se presenta en la figura 9 el modelo de comunicación efectiva que se tomó como referencia para la investigación. El modelo sintetiza la representación y adaptación de la teoría de los autores Llacuna & Pujo (2008) y Espinoza (2009) quienes hablan del proceso clásico de comunicación, el cual está compuesto por un emisor, receptor, un mensaje, código y la retroalimentación. Complementando el proceso con las preguntas que ayudan a clarificar cada elemento.

Figura 9. Modelo de Comunicación Efectiva.



Fuente: Elaboración propia, adaptación (Llacuna & Pujol, 2008; Espinoza, 2009).

Para ir enmarcando la habilidad de la comunicación efectiva, se presentan algunos conceptos que ayudarán a comprender y construir la definición de esta variable. Varona (2007) definió la comunicación efectiva, basada en las 14 dimensiones de la comunicación. De tal forma que la conceptualiza como el proceso mediante el cual se transmite información verbal y no verbal por canales formales o informales y en este proceso debe existir apertura, escucha, retroalimentación y manejo del conflicto al momento de compartir y recibir la información, así como la valuación de la posible toma de decisiones y el impacto de la transmisión de la información. En esta serie de pasos o etapas se deben tomar en cuenta los factores demográficos de los participantes. También menciona los canales para el proceso de la comunicación que pueden ser: a) cara a cara, b) por escrito y c) el orden jerárquico.

La comunicación efectiva es la capacidad de escucha y el entablar una conversación verbal o discursiva. 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 de comunicarse efectivamente en la organización, la cultura se enriquece, mejora la productividad, la consecución de objetivos y por ende la conservación de los clientes (Bermúdez & González, 2011).

García, Gómez, & Antón (2011), muestran desde otra perspectiva la comunicación efectiva, ya que la plantean desde el punto de vista hospitalario. Es decir, desde el área médica. De tal forma que definen a la comunicación efectiva como el proceso de transmitir información oportuna, de calidad, abierta, basada en la confianza de las personas que están participando. Con una comprensión, aprendizaje y respeto mutuo de los miembros que están inmersos en el proceso. Añadiendo que se ve influenciada por el entorno, la personalidad, los conocimientos y los valores culturales, haciéndola compleja. Los elementos mencionados anteriormente, deben ser tomados en cuenta al momento de querer estandarizarla, ya que esto asegurará que el mensaje se integró y de calidad.

La comunicación es la escucha activa, la transmisión de la información clara y precisa 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 (Lolli, 2013). Dentro de las habilidades de comunicación: la escucha efectiva se considera vital para el éxito comercial, la escucha efectiva puede producir muchos beneficios que pueden mejorar el servicio al cliente y la cultura organizacional. En las organizaciones hoteleras, el éxito está estrechamente vinculado a la calidad del servicio producido por los colaboradores y este a su vez se logra en gran medida por la escucha que los colaboradores tienen respecto a las conversaciones de los clientes. La habilidad de escucha de los colaboradores soportan dos importantes procesos organizacionales: a) el intercambio de información precisa para realizar tareas y b) el facilitar las relaciones sólidas. Ambas cruciales para la entrega de un servicio eficaz.

Después de la escucha, la transmisión de la información oral es la que encabeza la lista en importancia para tener éxito en los procesos con los clientes (Lolli, 2013).

Madriz & Parra (2016) definen a la comunicación efectiva en dos vertientes. La primera al ser considerada como la capacidad de transmitir e intercambiar eficientemente información para entender a las personas, es decir refiere a la forma adecuada en la que se puede tener una conversación cara a cara, redactar de documentos, una conversación por teleconferencia, dar un discurso o usar el correo electrónico para redactar un mensaje escrito. Y la segunda vertiente es sobre el manejo de la comunicación, incluye transferir e intercambiar información y emociones con otras personas, de tal forma que identifiquen cuál es la intención de la conversación o del mensaje. Implica retroalimentar de manera constructiva a otros individuos. También incluye la escucha activa y el uso e interpretación eficaz en la transmisión de la información verbal, no verbal, la escrita y a la usada a través de la diversidad de recursos.

Coste et al. (2017) mencionan que la comunicación efectiva, alienta a compartir información, contribuye a valorar las contribuciones de los demás, es un proceso en el cual se puede transmitir 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 y evaluar con parámetros específicos, 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. Por otra parte, la comunicación efectiva en la organización debe evaluar 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 al equipo o colaboradores los objetivos, estrategias o responsabilidades (en caso de que sean su equipo de trabajo) y lo que se espera obtener de cada uno. Si el colaborador maneja apropiadamente el lenguaje verbal y escrito, si proporciona retroalimentación orientada a la evolución individual y grupal, dependiendo cuál sea su posición (Coste et al., 2017).

Araujo & Miranda (2021) definen en su estudio a la comunicación como el intercambio de información e ideas entre colaboradores, miembros o clientes de una organización, para construir relaciones abiertas, de confianza y para crear un entendimiento.

Esta competencia, de acuerdo con lo anterior se define para este estudio como, la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva. Generar un dialogo asertivo, utilizando herramientas y/o metodologías para obtener, comprender y transmitir la información de manera apropiada y de confianza en las diferentes situaciones con cliente (Coste et al., 2017; Araujo & Miranda 2021).

Dado el contexto de las agencias de autos, específicamente en la venta directa, se adoptó la definición anterior para la investigación, por los siguientes conceptos, la capacidad de escuchar ya que se vuelve básica para entender las necesidades del cliente. Estructurar y hacer las preguntas adecuadas para lograr entender al cliente es fundamental y de esto depende en gran parte las ventas. Es necesario que el colaborador pueda expresar al cliente las características del auto, resolver dudas como lo menciona Coste et al. (2017). Que tengan la capacidad para diseñar el mensaje y estrategias para beneficio del cliente y de la organización (Araujo & Miranda, 2021).

Madriz & Parra (2016) hablan de la redacción como forma de comunicación, sin embargo, para el contexto de las agencias, ya existen formatos preestablecidos en la venta, por lo que esta parte no es tan relevante en la definición de la comunicación. Varona (2007) menciona los tipos o canales de comunicación, aunque son valiosos, para la definición se decidió dejar abierto a cualquier canal de comunicación, no limitarlo a alguno en particular.

### ***b) Investigaciones Aplicadas de la Comunicación Efectiva***

A continuación, se presentarán algunos estudios empíricos encontrados, en donde se relaciona la a variable de la comunicación efectiva y el servicio al cliente. En Estados Unidos se realizó un estudio en la industria farmacéutica, para conocer en la

relación entre comprador y vendedor, específicamente el impacto de la comunicación en la satisfacción y el servicio al cliente. Para ello se enviaron 254 cuestionarios a representantes de ventas ya sus clientes, de ellos se recibieron 231, de los cuales se usaron 225 para el cálculo de los resultados. El modelo que se uso fue: ecuaciones estructurales y el resultado fue una  $\beta=.188$  y  $p<.05$  encontrando que la comunicación entre el representante de ventas y el comprador o cliente tiene una significativa y relación positiva con el servicio y satisfacción al cliente (Agnihotri, Rapp, & Trainor, 2009).

En Australia se estudió la relación de la comunicación y el servicio al cliente, en los usuarios de la educación a distancia. Para ello se enviaron 1,101 cuestionarios y se recibieron 422 que podían ser usados para la investigación. Se calcularon por medio de ecuaciones estructurales. El resultado de la relación fue un coeficiente path de .530 y una  $p < 0.05$ , destacando la importancia de la comunicación con el servicio al cliente en los servicios de educación a distancia (Raciti & Dagger, 2010).

Gaur, Xu, Quazi, & Nandi (2011) llevaron a cabo una investigación en la ciudad de Mumbai en la India. Fue específicamente en el sector de la salud, con la relación doctor-paciente es decir proveedor- cliente. Se deseaba conocer la relación de la comunicación (escucha y dialogo) con el servicio. En este caso la comunicación del doctor con el paciente. De 340 cuestionarios enviados a pacientes que al menos hubieran tenido tres consultas, 320 fueron los cuestionarios procesados por medio de ecuaciones estructurales. Los resultados fueron para la escucha una  $\beta=.421$ ,  $p<.001$ , y el dialogo  $\beta= .313$ ,  $p<.001$ . Por lo que la comunicación; la escucha y el dialogo tienen una relación positiva y significativa con un buen servicio y atención del cliente que es el paciente.

En 2014 se realizó una investigación alrededor del mundo en una organización global que tenía en ese año, 152 compañías de servicios de tecnologías de información. Se tomó una muestra de 250 clientes de estas empresas para enviarles un cuestionario vía email con la finalidad de conocer el impacto de la comunicación en el servicio al cliente. Se recibieron 114 cuestionarios que se procesaron por medio de

ecuaciones estructurales. Con una  $\beta = .457$  y  $p < .05$  mostraron que, en los servicios de la tecnología de información, la comunicación de calidad del consultor en su contacto con el cliente es significativa y de impacto para un buen servicio (Park, Lee, & Lee, 2014).

Güneş & Sh-Ahmad (2015) En Malasya, en la industria del retail en la venta de alimentos, se realizó un estudio para conocer la competencia de la comunicación, entendida en dos sentidos, 1.-como comunicación y 2.- como las interacciones personales de los colaboradores. Ambas relacionadas con el servicio al cliente, específicamente la satisfacción después de haber recibido el buen servicio. Se aplicó un cuestionario de 12 preguntas a 227 personas. En la investigación se planteó un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados obtenidos fueron que las interacciones interpersonales tienen una relación positiva y significativa con el servicio al cliente con un coeficiente path de  $.287$  y la comunicación está relacionada significativa y positivamente con el servicio al cliente con un coeficiente de  $.645$ , otros estadísticos mencionado fueron Chi Square=  $84.849$ ,  $df=51$ ,  $p=.002$ , CFI= $.971$ , TLI= $.962$ , RMSEA= $.055$ .

Tanveer, Shahid, & Mansoor (2018) realizaron un estudio en Punjab, India para conocer la relación entre la habilidad de comunicación de los doctores y el nivel de servicio y satisfacción de sus pacientes. Se encuestaron a 178 pacientes, la muestra fue tomada de instituciones médicas gubernamentales y privadas, se eligió a pacientes que estuvieron en tratamiento durante 2 semanas y con una edad menor a 50 años. Se utilizó el software Rao en línea para calcular el tamaño de la muestra y la correlación de Pearson para medir la relación entre las variables. Se encontraron los siguientes resultados; una relación de ambos con una  $r=.258$  y una  $p$ . de  $.000$  concluyendo que las habilidades de comunicación del doctor tienen un impacto en el nivel de servicio y satisfacción del paciente o cliente.

En el norte de Kerala, que está ubicada en un estado en el sur de la India se realizó un estudio a 16 hospitales reconocidos por la Junta Nacional de Acreditación de Hospitales y proveedores de atención médica (NABH por su siglas en inglés) y por

las normas de acreditación de hospitales de Kerala (KASH por sus siglas en inglés). Se aplicó una encuesta a 436 pacientes de dichos hospitales para conocer el impacto de la comunicación efectiva hacia la experiencia del servicio a los clientes. En esta investigación el resultado fue positivo y significativo en la relación colaborador-paciente, con una  $\beta=.35$  y una significancia de .05. observando que el fortalecimiento de las habilidades de comunicación de los médicos y el personal que trata directamente con los pacientes ayuda a la comprensión de las necesidades e inquietudes de los clientes y pacientes, dándoles confianza y tranquilidad. La comunicación efectiva favorece de parte de los médicos y personal de primera línea, la capacidad de respuesta, la atención individual y las actitudes positivas hacia los pacientes. En el resultado de la investigación, la comunicación efectiva mejora considerablemente la experiencia de servicio al cliente (Suhail & Srinivasulu, 2020).

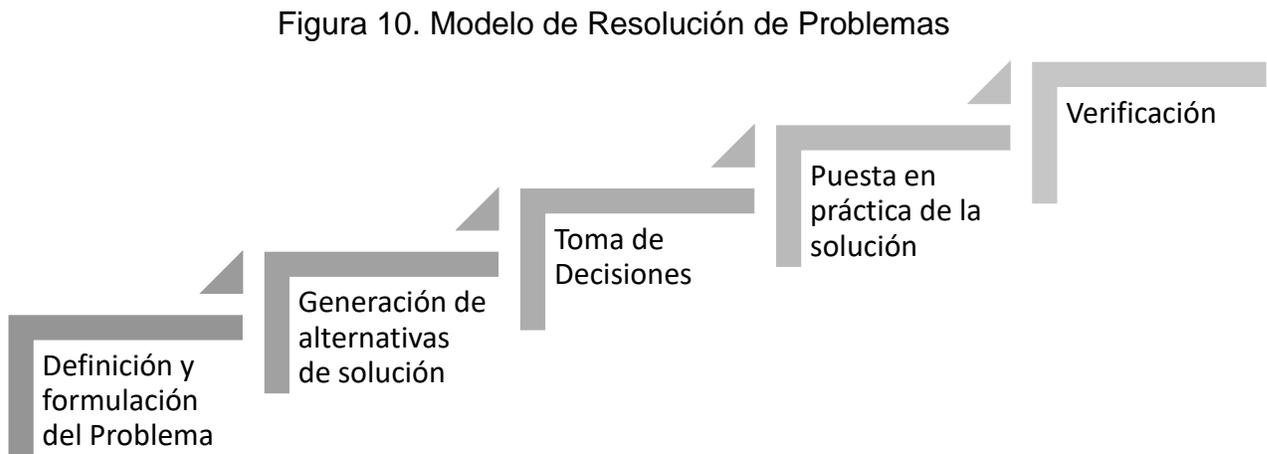
Concluyendo, para el servicio al cliente, la comunicación de los colaboradores que están frente a los clientes es fundamental para que se logre una buena percepción de la organización. La comunicación debe ser clara en todos los sentidos, es decir, se debe tener una buena escucha activa para que se de manera positiva y exitosa todo el proceso de comunicación, de igual forma las formas no verbales y el discurso son importantes. Dentro de la venta directa de las agencias automotrices, es necesaria esta habilidad. En 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 para este sector.

### **2.2.2. *Habilidad Blanda de Resolución de Problemas***

En la industria de los servicios una habilidad relevante para tener una ventaja competitiva es la resolución de problemas. Cuando los colaboradores ofrecen al cliente una solución a situaciones problemáticas, contribuyen a la satisfacción y permanencia del cliente, es por ello la importancia de estudiar la relación entre esta habilidad y el servicio al cliente (Lee, Wang, Trappey, & Yang, 2014).

### a) *Teorías y Definiciones de la Resolución de Problemas*

Vera-Villarroel & Guerrero (2003), proponen un modelo con ciertos pasos para la resolución de problemas, el cual se eligió como base para la investigación. Este modelo todavía tiene incidencia en la actualidad. Toma en cuenta varias etapas como: la definición y formulación del problema, la generación de alternativas de solución, la toma de decisiones, la puesta en práctica de la solución y la verificación. Todas las etapas se ponen en práctica de manera consciente o inconsciente cuando se requiere alguna intervención o respuesta. En la figura 10 se plantea gráficamente la adaptación de lo mencionado por los autores.



Fuente: Elaboración propia adaptado de Vera-Villarroel & Guerrero (2003).

Para ir enmarcando la habilidad de resolución de problemas, se presentan algunos conceptos que ayudarán para la comprensión y construcción de la definición del constructo de este estudio. Abramson (2005), muestra una visión diferente y enriquecedora sobre la resolución de problemas, es desde el ámbito legal, menciona dos características básicas: la mediación y la negociación, es decir, al existir un problema, conflicto o situación, en donde se involucra a personas, el colaborador debe tratar de que todos queden satisfechos con la resolución, sobre todo el cliente. La resolución de problemas es la mediación y negociación realizadas sobre una situación o problema para la que se requiere ayuda, esta puede ser de las partes involucradas

o algún tercero. En las organizaciones el colaborador estará ante los intereses del cliente y la organización.

La habilidad de la resolución de problemas implica las siguientes acciones:

- a) identificar problemas, intereses e impedimentos.
- b) recopilar información específica de la situación a resolver.
- c) estructurar un proceso para poder hacer la intervención.
- d) brindar a los involucrados la oportunidad de crear formas o relaciones duraderas de confianza y cuando sea posible.
- e) ofrecer soluciones innovadoras o creativas que pueden ir más allá de lo que una estructura organizacional podría estar dispuesto a diseñar.
- f) guiar o administrar en caso de que haya alguna discusión estructurada.
- g) generar, evaluar, implementar y seleccionar opciones de solución.
- h) saber cómo involucrar a los clientes de manera constructiva.
- i) utilizar diversas técnicas de resolución como son: plantear preguntas abiertas y enfocadas, realizar sesiones de lluvia de ideas y utilizar estrategias para calmar las tensiones.
- j) poder replantear los problemas para ofrecer mejores soluciones.
- k) si el problema o situación no se resuelve, se puede ayudar a los participantes (las partes) a seleccionar un proceso alternativo, ayuda a que no haya impedimentos, por lo general trabajar juntos para encontrar soluciones matizadas ya que ambos entienden la problemática, por lo que genera lealtad.

La habilidad de resolución de problemas es la capacidad de desarrollar, proponer e implementar soluciones positivas e informadas a las situaciones que se presenten y que requieren una respuesta (Bisquerra & Pérez, 2007). Susilowati & Anam (2017) presentan el concepto de resolución de problemas a través de 4 fases; 1) la identificación de situaciones de mejora, 2) la representación del problema o situación, 3) determinar la solución y 4) evaluar la solución. Aunado a ello integran al concepto de solución de problemas algunos factores como son: la exploración de posibilidades, la explicación y conceptualización de todo el proceso, la elaboración de respuestas o

soluciones, el compromiso ante la solución propuesta y su evaluación. Las fases y los factores engloban y promueven la habilidad. Dentro de los factores mencionados anteriormente existen otros que sugieren se tomen en cuenta por parte del colaborador al momento de la resolución de alguna situación o problema y son; la percepción y motivación, dominio de la materia, utilización de conocimientos propios aprendidos, deseo y participación en aprender constantemente, así como el uso correcto del lenguaje.

En la definición de la resolución de problemas se enfatizan componentes a considerar como son; el razonamiento, la capacidad de pensar y la toma de decisiones para dar respuesta a las situaciones en donde hay conflicto. Ante una resolución de problemas se deben tomar en cuenta el tipo de problema o conflicto, es decir la complejidad, si se requiere una o más interacciones de otras personas y finalmente la capacidad del individuo de recordar hechos y procedimientos simples para resolverlos (Susilowati & Anam, 2017).

La resolución de problemas es una habilidad blanda en la que se implementan estrategias de afrontamiento para poder resolver las demandas diarias. Los colaboradores que tienen esta habilidad experimentan mayor satisfacción, adaptación, y proporcionan mejores respuestas en sus situaciones del día a día, por lo general tienen una actitud más positiva y se destacan las habilidades sociales o interpersonales como fundamentales para poder desarrollarla. De tal forma que la resolución de problemas consiste en ciertas capacidades cognitivas y de comportamiento del colaborador vistas desde 4 dimensiones: 1) formulación del problema, 2) generación de alternativas, 3) toma de decisiones y 4) verificación de soluciones (Almeida & Benevides, 2018).

En el estudio de Mughal & Shaikh (2018) se mencionan dos metodologías: Problem Solving Capability (CPS por sus siglas en inglés) y la llamada Problem Solving Learning (PBL por sus siglas en inglés). El primero se define como el trabajar con otros para dar solución a un desafío común, incluida la contribución y el intercambio de

ideas, conocimientos o recursos para lograr un objetivo compartido. La CPS se está constituida en dos dimensiones: sociales y cognitivas. Los tres elementos del componente social son: a) la participación, que se refiere al nivel de acción, interacción y finalización de tareas, b) la perspectiva, que es la capacidad de respuesta y la conciencia de la audiencia, c) la regulación social, meta memoria, memoria transactiva, negociación y toma de iniciativas. De la dimensión cognitiva son: a) la regulación de tareas, refiriéndose al análisis de problemas, el establecimiento de objetivos, la gestión de recursos y la complejidad de la planificación, y b) la construcción de conocimiento, que es la parte sistemática y la adquisición de información.

La segunda metodología PBL, es para las personas que requieren desarrollar la competencia de resolver el problema. Las ventajas del proceso PBL incluyen el desarrollo del pensamiento interdisciplinario, la solución de tareas complejas y la reducción de la sobrecarga cognitiva.

Un tema básico de las relaciones entre proveedor y cliente es la resolución continua de problemas. Los clientes están en el entendido que el proveedor tiene la capacidad de diseñar y desarrollar soluciones de problemas cuando estos se presentan. Cuando los proveedores no brindan soluciones efectivas, los clientes experimentan incertidumbre. Los clientes perciben a los proveedores como incompetentes y la relación puede dañarse y eventualmente terminar. Proporcionar la resolución de problemas rápidamente mejora el servicio al cliente, reduce los costos asociados y genera lealtad. La resolución de problemas es la capacidad cognitiva para identificar el problema, diseñar soluciones viables para los clientes. Así como simplificar y aplicar eficazmente las soluciones elegidas (Chumpitaz & Paparoidamis, 2020).

La resolución de problemas es definida para este estudio, como la habilidad de los colaboradores para identificar situaciones en las que se requería dar solución y/o respuesta a los clientes (Abramson 2005). Comprende el saber formular claramente el problema, generar alternativas de solución, identificar la solución viable y tomar

decisiones para implementarla de forma efectiva y eficaz (Almeida & Benevides, 2018; Chumpitaz & Paparoidamis, 2020). Además, solicitar la colaboración de superiores o colaboradores en caso de ser necesario y comunicar al cliente la resolución del problema (Mughal & Shaikh, 2018).

Esta definición se eligió dado que en ocasiones el colaborador requiere solucionar situaciones problemáticas con cliente. En este sentido, es necesario que los colaboradores escuchen y comprendan atentamente a los clientes para poder formular claramente la situación. De esta forma dar una respuesta adecuada. Es importante en el contexto de la venta cuidar la generación de alternativas de solución e implementarlas para que el cliente quede satisfecho. En caso de que no se pueda solucionar, el colaborador debe acercarse a sus superiores para tener más alternativas de solución para el cliente (Almeida & Benevides, 2018; Chumpitaz & Paparoidamis, 2020). Cuando no se puede solucionar un problema, la pérdida de un cliente significa mucho, por la venta en sí, y por los comentarios que se puedan surgir del trato, la mala resolución, por no haber cumplido sus expectativas y finalmente por la pérdida a largo plazo de dicho cliente y el impacto que pueda tener con clientes cercanos a él que son potenciales o reales. Es prioritario que se le avise al cliente cuando ha quedado resuelta su situación tal como lo menciona Mughal & Shaikh (2018).

### ***b) Investigaciones Aplicadas sobre la Resolución de Problemas***

A continuación, se presentarán algunos estudios empíricos encontrados, en los cuales se relaciona a la variable de la resolución de problemas y el servicio al cliente. Abu-ELSamen, Akroush, Al-Khawaldeh, & Al-Shibly (2011) realizaron una investigación en operadoras de telecomunicaciones móviles en Jordania para ver la relación entre la resolución de problemas, la satisfacción y el servicio al cliente. Se aplicaron 1.350 cuestionarios a suscriptores en Jordania, de los cuales 1.007 fueron los útiles para el estudio. Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales para obtener los resultados. La habilidad de resolución de problemas se midió como una sola dimensión. El servicio y la satisfacción del cliente fueron medidas en tres dimensiones:

1) servicio y satisfacción general, 2) servicio y satisfacción funcional y 3) servicio y satisfacción técnica. El resultado fue que la habilidad de resolución de problemas influyó negativamente en las 3 dimensiones: 1) el servicio y satisfacción general ( $t = -4.29$ ,  $p < .05$ ), 2) servicio y satisfacción funcional ( $t = -3.78$ ,  $p < .05$ ), servicio y 3) satisfacción técnica ( $t = -4.52$ ,  $p < .05$ ). El estudio explica los resultados negativos a través de la paradoja de la recuperación del servicio; es decir, las expectativas del servicio al cliente tienden a ser más altas cuando se produce una falla en el servicio vs. aquellas calificaciones o expectativas cuando no hay ninguna falla. En esta investigación la muestra se extrajo de aquellos suscriptores que tuvieron problemas con sus operadores. Por lo tanto, experimentaron una falla en el servicio. Algunas no fueron recuperadas con éxito por el proveedor del servicio, lo que explica la relación negativa con el servicio y la satisfacción del cliente.

Fayos-Gardó, Molier-Velázquez, & Ruiz-Molina (2015) realizaron una investigación para analizar la posibilidad de que hubiera un buen servicio después de una queja o resolución de un problema. Lo anterior en el comercio minorista de España. La muestra fue de 304 clientes mayores de 18 años, que hubieran tenido algún problema y en el establecimiento se hubieran tomado medidas para resolverlo. En el análisis de varianza (ANOVA), se midieron tres momentos para la satisfacción y el buen servicio 1) antes del problema, 2) después y 3) la calificación del servicio/ forma al resolver el problema. Se aplicó la prueba T. Los resultados obtenidos fueron que tan sólo 136 consumidores (44.7%) tuvieron un nivel de satisfacción alto con la resolución del problema. El 55.3% no quedó totalmente satisfecho con el servicio. Respecto al antes y después de la resolución del problema fue de  $t = 3.95$ , vs  $t = 3.75$  de la solución ofrecida (significancia 0.00 ( $p < 0.05$ )). Hay un .2 de diferencia antes de la resolución y después de ella. Concluyendo que no hay una relación positiva de la resolución de problemas con el servicio al cliente.

Otra investigación efectuada en unas aerolíneas de Estados Unidos. Concluyeron que la resolución de problemas de los colaboradores que están directamente con los clientes tiene una relación significativa con el servicio y la

satisfacción del cliente. Los resultados generales fueron de  $R=.13$ , ( $p < .05$ ). Según una prueba de Wald, el impacto de la resolución de problemas en el servicio y satisfacción el cliente fue aumentando conforme se solucionaba el problema. Tal como se muestra a continuación en las siguientes iteraciones  $R=.11$  ( $p > .29$ ),  $R=.37$  ( $p < .05$ ), y  $R= .64$  ( $p < .03$ ) en la iteración final (Marinova, Singh, & Singh, 2018).

Almeida & Benevides (2018) en un trabajo de investigación establecieron que para los estudiantes de psicología era importante la habilidad de la resolución de problemas como parte de una buena relación y servicio con sus pacientes, esta habilidad debería desarrollarse dentro del programa académico de los estudiantes. En el estudio participaron 816 estudiantes universitarios de instituciones públicas y privadas del estado de Río de Janeiro en Brasil. Se Utilizó el coeficiente de Pearson para observar la relación entre los componentes de la resolución de problemas y el servicio al cliente; los componentes y resultados fueron: la formulación de problemas  $r=.498$ , la toma de decisiones  $r=.391$ , la generación de alternativas  $r=.474$  y la verificación de la solución  $r=.418$  con un ( $p < .001$  para todos). Se observó una relación positiva de todas ellas.

En China se llevó a cabo una investigación en la industria del turismo. Se quería ver el impacto de algunas variables, entre ellas la orientación al cliente y la resolución de problemas, medido a través del desempeño proactivo en el manejo de quejas. Fue por medio de la aplicación de una encuesta, primero a 145 colaboradores de primera línea de clientes que habían tenido tiempo de espera al ser atendidos y en segundo a 39 supervisores de dichos colaboradores para evaluar su desempeño en el servicio al cliente. Fue a través de ecuaciones estructurales y el resultado fue  $\beta .223$   $p < .05$ , encontrando que la orientación hacia el cliente y la resolución de quejas o problemas están relacionadas positiva y significativamente (Huo et al., 2019).

Para conocer la relación entre la resolución de problemas, el servicio y satisfacción del cliente se realizó un estudio en Bélgica, Francia y Holanda, a productores y vendedores de bebidas y alimentos para uso industrial. El estudio se hizo a través de la aplicación de un instrumento a 1218 usuarios de estos productores

y vendedores. Los resultados del modelo de ecuaciones estructurales utilizado fueron de  $\beta=0.25$   $t = 6.81$  con una  $R^2$  de 70%. Dados los resultados se mostró una relación positiva y significativa entre las variables (Chumpitaz & Paparoidamis, 2020).

En los estudios empíricos mencionados, se revela que la habilidad blanda de la resolución de problemas interpersonales es importante en los colaboradores que están frente a los clientes, ya que por lo general los clientes requieren que les dé respuesta a situaciones de duda o problemáticas. Los colaboradores deber estar preparados para ello. De los estudios encontrados dos fueron con relaciones negativas y 3 con relaciones positivas. Lo anterior hace latente la justificación para estudiar de la relación entre la habilidad blanda de la resolución de problemas con el servicio al cliente en los asesores de venta de las agencias automotrices con la finalidad de observar el comportamiento en este sector, ya que no hay certidumbre sobre los resultados en este sector y sería un buen aporte a la teoría.

### ***2.2.3. Habilidad Blanda de la Motivación***

En el ámbito organizacional, la motivación es una de las habilidades intrapersonales que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores. De tal forma que el colaborador se comporta de cierta manera, de acuerdo con el grado de motivación que posea. Las personas que cuentan con una motivación elevada demuestran su buen desempeño a través del esfuerzo que hacen para desarrollar sus actividades. Por otro lado, también a través de la motivación se observa el grado de aceptación de los colaboradores respecto a las metas y objetivos organizacionales. Un nivel óptimo de motivación implica una relación entre las expectativas del colaborador en cuanto a su trabajo y los resultados obtenidos. Por lo tanto, para las organizaciones, es importante conocer la motivación de sus colaboradores, pues de este modo podrán identificar los factores que influyen en cada uno de ellos y podrán impulsarlos para mejorar sus resultados (García & Forero, 2014).

## a) Teorías y Definiciones de la Motivación

La motivación hace que los colaboradores sean más productivos en las empresas, por lo tanto, es un tema de creciente interés económico y académico. Hay teorías motivacionales planteadas desde la psicología. También algunos otros estudios empíricos que se han desarrollado con recientes adaptaciones y contribuciones a la teoría existente. Ambas teorías y estudios empíricos tienen el objetivo de comprender mejor las razones que motivan a las personas a convertirse en auto gestionables, en pro de la organización y del servicio al cliente (Marulanda et al., 2014).

En esta sección se presentarán las principales teorías clásicas y factores de la motivación que son la base para el modelo teórico de esta investigación. Lo anterior encontrado en los artículos de Haque M. F. et al., (2014) y Marulanda et al. (2014). A continuación, se presenta una síntesis de dicha la evolución teórica:

- Elton Mayo en Hawthorne (1927) inició un movimiento importante, apoyado por la Psicología Organizacional y la Sociología Industrial. Los trabajos de Mayo tenían como propósito identificar las motivaciones que impulsan a los trabajadores a ser más productivos en sus puestos de trabajo dadas ciertas condiciones. Mayo encontró que el compañerismo, el reto, las condiciones de trabajo, la competencia, el establecimiento de metas, entre otros son condiciones o factores que motivan al colaborador en su trabajo.

- Maslow (1943) propuso la teoría de las necesidades y ordena de manera jerárquica los siguientes factores que motivan o desmotivan a los colaboradores.

- El primer nivel o necesidades fisiológicas.
- El segundo nivel están las necesidades de seguridad. Las cuales se manifiestan en la seguridad laboral, los ahorros y los seguros de salud, salud mental, vejez y discapacidad.
- El amor y las necesidades de pertenencia es el tercer nivel de la jerarquía.
- El cuarto nivel es necesidades de la estima. Esta es la necesidad de ser único, con el respeto propio y el disfrute de otros individuos. Las personas quieren evaluarse

a sí mismas en gran medida en función de sus logros. La falta de estas necesidades puede causar inferioridad, desamparo y debilidad.

- El nivel más alto es la necesidad de la Auto-actualización. Que se basa en la satisfacción de los otros cuatro niveles inferiores. Y se enfoca en una búsqueda constante de encontrarse a sí mismo y estar en un estatus de bienestar personal, bajo sus propias convicciones.

- Frederick Herzberg (1959) por medio de entrevistas realizadas a 200 ingenieros y contadores de una fábrica en Pittsburg encontró que los cinco principales factores determinantes de la satisfacción en el trabajo son: 1) logro, 2) reconocimiento, 3) la tarea en sí, 4) la responsabilidad y 5) los ascensos. Por otro lado, los mayores insatisfactores planteados son: la supervisión, la política de la empresa, la relación con compañeros, las condiciones de trabajo inadecuadas, el bajo salario, la vida personal por debajo de las propias expectativas, las malas relación con los subalternos, el estatus, la inseguridad y el poco crecimiento.

- Victor Vroom (1964) se interesó en establecer los aspectos que motivan a las personas para pertenecer a una organización. De acuerdo con sus planteamientos son; 1.- el atractivo de un sistema social para que una persona quiera participar de él o no, 2.-la probabilidad de que una persona que pertenece al mismo quiera abandonarlo. Ambos están relacionados con las “consecuencias de la membresía organizacional”. Específicamente con las recompensas y los castigos o las satisfacciones y privaciones que esta membresía implica, a esto se le suma el sueldo. Aunado a ello están la aceptación de los compañeros, consideración por parte de los superiores, tareas ejecutadas, la influencia en la toma de decisiones y el nivel que ocupa el individuo en la organización.

- El psicólogo David McClelland (1961) fue uno de los primeros en plantear el tema de la motivación de los emprendedores. Según él, la necesidad de logro es lo que realmente motiva a un individuo a convertirse en un emprendedor, es decir su propia fuerza interior es la que lo impulsa. La necesidad de logro está influenciada por la crianza del colaborador, aspectos sociales y culturales del entorno en el que se formó, es decir forman sus rasgos personales. Después de los planteamientos de McClelland, investigadores de diversas disciplinas se han interesado en conocer que

ha motivado a las personas a crear sus empresas. Además de la necesidad de logro, se establecieron en forma consensuada, los siguientes factores: el deseo de independencia, la propensión al riesgo, la alta necesidad de logro, la competencia y la preferencia por la innovación.

En la figura 11 se muestra el modelo teórico adoptado y adaptado para esta investigación que sintetiza lo expuesto por. Haque M. F. et al., (2014) y Marulanda et al. (2014), haciendo referencia a la motivación al logro y a la afiliación. Cada uno de estos elementos tiene características que se presentan en los colaboradores del área de ventas. La aceptación de las responsabilidades, el auto establecimiento de metas el impulso para lograrlas. En la afiliación; el gusto por estar con los demás y ofrecer ayuda o servicio a las demás personas.

Figura 11. Modelo de Motivación



Fuente: Elaboración propia adaptado de (Haque M. F. et al., 2014; Marulanda et al., 2014).

Para ir enmarcando la habilidad de la Motivación, se presentan algunos conceptos que ayudarán comprender y formular la definición propuesta para esta investigación. La motivación es una forma de crear altos niveles de entusiasmo para alcanzar los objetivos de la organización, y esta situación conlleva a satisfacer alguna necesidad individual de los colaboradores. La motivación se refiere al logro de los objetivos organizacionales mediante la satisfacción de las necesidades o demandas de los colaboradores en lo individual (Haque M. F. et al., 2014).

La motivación es un conjunto de procesos cognitivos a través de los cuales el individuo determina la cantidad de tiempo y esfuerzo que invertirá en la búsqueda de satisfacer las necesidades y objetivos específicos planteados. Dependiendo de sus orígenes, los procesos motivacionales pueden ser intrínsecos, que son inherentes al colaborador o extrínsecos son externos a él. Los colaboradores que sienten el deseo de disfrutar al realizar una tarea tienen una motivación intrínseca, esto les da como resultado altos niveles de autonomía, una percepción de autoeficacia, compromiso y la satisfacción en el desempeño laboral que finalmente impacta en su liderazgo. Se considera que la motivación intrínseca es una de las principales variables explicativas relacionadas con los mecanismos de autodirección, especialmente las estrategias centradas en el comportamiento y las estrategias de recompensa natural, de la definición planteada, se rescatan términos como la auto eficiencia, autonomía, la satisfacción laboral, el liderazgo propio, para poder determinar y cumplir los objetivos propuestos. De tal forma que el colaborador sabrá cuanta energía y esfuerzo necesitará invertir para lograrlos (Curral & Marques, 2009).

García & Forero (2014) mencionan a la motivación como un estado emocional que se genera en una persona a consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos. Los motivos pueden ser satisfacción, visualización al logro, compromiso e interés laboral, orientación a la tarea y orientación al éxito. Con ello se especifica que los motivos del comportamiento del colaborador pueden ser intrínsecos como el logro, éxito, el interés laboral, la satisfacción o extrínsecos como la tarea propiamente.

La motivación es un proceso interno que puede iniciarse a partir de una necesidad personal o por demanda ambiental. Determina y regula la dirección (el objeto-meta) y el grado de activación o intensidad del comportamiento en los colaboradores. Un colaborador motivado por su trabajo tiende a brindar un servicio de calidad que satisfaga al cliente, demostrando amabilidad y buen ánimo (Hernández et al., 2009).

Navarro, Yepes, Ayala, & Quijano (2011), definen a la habilidad de la motivación como el grado de esfuerzo que las personas están dispuestas a ejercer en su trabajo para satisfacer sus necesidades. Esto se sustenta en el supuesto que las personas tienen un conjunto de necesidades. En el caso de los colaboradores, los llevan a comportarse de ciertas formas para satisfacerlas. Estas necesidades son disposiciones individuales de diversos grados que guían el comportamiento hacia el objetivo a alcanzar, la satisfacción y la reducción de la tensión producida por necesidades no satisfechas. Las necesidades representan la fuente de energía que impulsa el comportamiento motivado de los colaboradores.

El término motivación proviene de la palabra latina "movere" que significa estímulo o movimiento. La motivación cuestiona cómo dirigir el poder y el potencial para trabajar hacia objetivos específicos. Los colaboradores trabajan porque quieren satisfacer sus necesidades diarias. El impulso de lo que se desea, varía de un colaborador a otro. La motivación es un proceso que influye en las elecciones individuales hacia diversas formas de actividades deseadas. Incluye el impulso, las necesidades, los estímulos, recompensas-refuerzo, establecimiento de metas, expectativa, etc. La motivación en el ámbito laboral es una serie de esfuerzos por parte del colaborador que dan como resultado una o varias respuestas. Surge desde su interior como una fuerza motriz para trabajar en lograr sus objetivos como también los de la organización (Tampubolon, Murniarti, & Sidabutar, 2021).

Una vez que se analizó a la motivación desde diferentes puntos de vista se definió esta habilidad para el estudio como el grado de esfuerzo, entusiasmo y compromiso que los colaboradores están dispuestos a ejercer en su trabajo para satisfacer sus necesidades y las de los clientes (Curral & Marques, 2009; Navarro et al., 2011; Haque M.A. et al., 2014). Es el deseo de logro por la tarea o meta en favor del cliente (Navarro et al., 2011; García & Forero, 2014; Marulanda et al., 2014; Tampubolon et al., 2021). Es el buen ánimo para brindar un servicio de calidad que satisface al cliente (García & Forero, 2014).

Esta definición fue elegida para el estudio, con base en lo mencionado por Navarro et al. (2011), sobre el esfuerzo que los colaboradores están dispuestos a hacer por su trabajo para satisfacer sus necesidades y, por ende, las necesidades del cliente. Es también lo que establece Marulanda et al. (2014) enfocándose en servir al cliente. Se tomó en cuenta la parte del impulso que se da de forma intrínseca (Curral & Marques, 2009) o extrínseca de la persona, como menciona Hernández et al. (2009). Muy importante la parte del impulso al logro citado por García & Forero (2014) que es el que hace que las personas deseen ofrecer servicio o resolver para el cliente, fijarse metas y alcanzarlas (Tampubolon et al., 2021). En el sector de las agencias de autos es necesaria la motivación sobre todo en los colaboradores que están directamente en la venta por ello la relevancia de ver la relación de esta habilidad blanda y el servicio al cliente en dicho sector.

#### ***b) Investigaciones Aplicadas de la Motivación.***

En Hannover, Alemania se realizó una investigación sobre la motivación, el servicio al cliente y la retención de los clientes. Fue a minoristas de libros/CD/DVD y agencias de viajes. La muestra fue de 989 consumidores. El cuestionario se aplicó a 408 referidos a agencias de viajes y 581 a minoristas de medios. Encontrando una relación de la motivación con la satisfacción y el servicio al cliente de  $\beta = .76$  y con la retención de  $\beta = .08$  con una significancia de  $p < 0.05$  (Hennig-Thurau, 2004).

Swanson, Davis, & Zhao (2007) realizaron una investigación en el ámbito del arte para conocer la motivación por el logro y su relación con servicio y la satisfacción del cliente. La muestra fue a miembros de la audiencia de teatro, completando 442 encuestas. El resultado del modelo de ecuaciones estructurales fue con un coeficiente path de 0.19 y una significancia de  $p < 0.05$ , mencionado que la motivación influye positivamente en la satisfacción y servicio al cliente en general.

Curral & Marques (2009) en un estudio de desarrollo e implementación de software en Portugal, se observó la relación del servicio al cliente con la motivación, para ello se encuestó a 108 colaboradores. La relación fue positiva y significativa entre la motivación intrínseca y el servicio al cliente ( $\beta = .25$ ,  $p < 0.05$ ). De este modo conocer

la motivación (motivos) de los colaboradores puede influir en un mejor servicio al cliente haciendo que dichos colaboradores también tengan un mejor liderazgo e innovación.

En otro estudio se analizó la relación positiva entre la motivación intrínseca en el trabajo con el servicio hacia los clientes por parte de los colaboradores de primera línea. La muestra fue con colaboradores que tratan directamente con los clientes de 11 hoteles de cuatro estrellas en Kuala Lumpur, Malasia. En total se obtuvieron 148 cuestionarios para el análisis de datos. En los resultados obtenidos se observó que la motivación resultó ser significativa, es decir, que hay una relación positiva entre la motivación laboral intrínseca ( $\beta = 0.25$ ;  $p < 0.01$ ) y se mencionó que el 27% de la variación en el comportamiento de orientación- servicio al cliente se explica por la motivación intrínseca de los colaboradores que están directamente con el cliente (Mohd, Kasim, Scarlat, & Muhamad, 2012).

Babić, et al., (2015) realizaron una investigación sobre la gestión del talento relacionando la motivación y el servicio al cliente. Para este estudio la muestra incluyó empresas que operan en todos los sectores de la economía de Kragujevac, Serbia. El número total de cuestionarios validos fue de 78. Los encuestados fueron gerentes ejecutivos, gerentes de recursos humanos y directores o jefes de unidades de negocios. Los resultados del análisis de la regresión simple muestran que, en la gestión del talento, la motivación y el servicio al cliente están relacionados positivamente ( $R^2 = .437$ ,  $F = 58.935$ ,  $\beta = .661$ ,  $T = 7.677$ , con una  $p < 0.01$ ).

En una investigación que se llevó a cabo en Zhejiang, ciudad de China. En la industria del turismo. Se quería analizar el impacto de la motivación (personalidad proactiva) del colaborador y el servicio al cliente. Fue por medio de la aplicación de una encuesta a: 1.- 145 colaboradores de primera línea de clientes que habían tenido tiempo de espera al ser atendidos y 2.- 39 supervisores de dichos colaboradores para evaluar su desempeño en el servicio al cliente. Fue a través de ecuaciones estructurales y el resultado fue  $\beta .536$   $p < .01$ . Concluyeron que un buen servicio al

cliente inicia con la gente. Es decir, los colaboradores de primera línea al enfocar su atención en los puntos de vista de los cliente, estar motivados con una personalidad proactiva, tienen confianza en sus habilidades para participar en un conjunto más amplio de roles para atender a los clientes, lo que resulta en una mayor proactividad impactando en un mejor servicio al cliente (Huo et al., 2019).

En Corea y Japón se realizó un estudio en la banca electrónica para conocer la relación entre la motivación del colaborador expresada en el compromiso que tiene hacia el cliente y una buena experiencia de servicio y satisfacción del cliente. Se envió un cuestionario vía electrónica a 247 y se procesaron por medio de ecuaciones estructurales, teniendo el siguiente resultado.  $\beta = .08$ ,  $p < .05$  probando que el compromiso-acción (motivación) que siente y/o tiene el colaborador por satisfacer al cliente genera una influencia positiva en la experiencia de servicio del cliente (Shin, 2021).

En los estudios anteriores se encontró que la motivación de los colaboradores de primera línea influye significativamente en su comportamiento hacia la orientación al cliente. Esto indica que los colaboradores motivados que tienen trato directo con los clientes, es más probable que den un mejor trato al cliente. Los estudios muestran que las personas con orientación motivacional tienen una alta tendencia a aprender sobre las diferentes necesidades del cliente. La influencia significativa de la motivación laboral en el comportamiento de orientación al cliente se debe probablemente a la naturaleza de la persona y a sus factores intrínsecos, que por lo general son los factores de logro o afiliación. Cuando las personas están motivadas, tratan de buscar recompensas derivadas directamente de la tarea o trabajo. Al hacerlo, tienden a ser creativos para dominar sus trabajos. Están más abiertos al intercambio de información, más orientados a la resolución de problemas y más adaptables al entorno. Los individuos motivados son mejores para enfrentar situaciones de trabajo que requieren interpretación (Mohd et al., 2012). Por ello se justifica el estudio de la relación entre la motivación y el servicio al cliente para el área de ventas en las concesionarias de automotrices, también con la finalidad de analizar y ver de forma estadística la relación de estas variables en este sector.

En conclusión, sobre el marco teórico, con la literatura encontrada se pudieron establecer las relaciones entre la variable dependiente que es el servicio al cliente y las variables independientes; la hospitalidad, el servicio al cliente, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la motivación, lo que justifica la presentación del modelo gráfico. Es válido el estudio para proponer la relación positiva entre las variables independientes y la dependiente, en el sector de venta automotriz. De lo anterior se especificarán las hipótesis y el modelo gráfico, para posteriormente formar el instrumento para la investigación empírica. De tal forma que una vez calculados los datos que se obtengan con la aplicación del instrumento, se espera contribuir a la teoría sobre la relación de las habilidades blandas y el servicio al cliente en el sector de la venta de autos.

### **2.3. Hipótesis Operativas o Específicas**

Las Hipótesis operativas que se estudian para su aceptación o rechazo son las siguientes:

H<sub>1</sub>.- La Hospitalidad es una habilidad blanda de los colaboradores de venta directa que está relacionada positivamente con la mejora del servicio al cliente.

H<sub>2</sub>.- El Trabajo en Equipo es una habilidad blanda de los colaboradores de venta directa que está relacionada positivamente con la mejora del servicio al cliente.

H<sub>3</sub>.- La Comunicación Efectiva es una habilidad blanda de los colaboradores de venta directa que está relacionada positivamente con la mejora del servicio al cliente.

H<sub>4</sub>.- La Resolución de Problemas es una habilidad blanda de los colaboradores de venta directa que está relacionada positivamente con la mejora del servicio al cliente.

H<sub>5</sub>.- La Motivación es una habilidad blanda de los colaboradores de venta directa que está relacionada positivamente con la mejora del servicio al cliente.

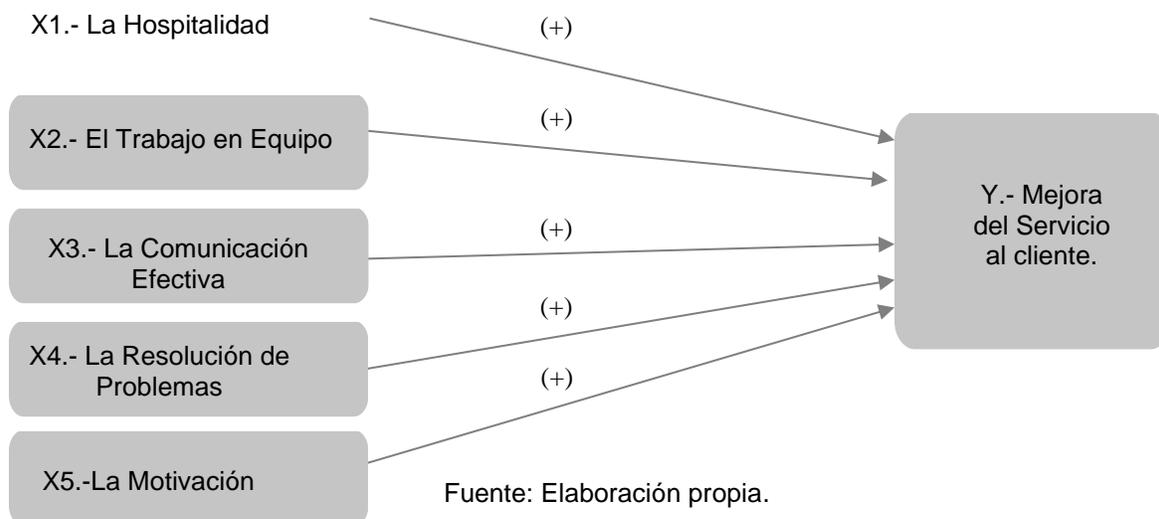
#### **2.3.1. Modelo Gráfico de la Hipótesis**

A continuación, en la figura 12 se plantea en el modelo gráfico

Variables Independientes  
Habilidades Blandas

Variable Dependiente  
Servicio al Cliente





### 2.3.2. Modelo de Relaciones teóricas con las Hipótesis

A continuación, en la siguiente tabla 4 se muestran las relaciones de las variables con las referencias del marco teórico.

Tabla 4. Relación Estructural Hipótesis-Marco Teórico

Referencia	X1	X2	X3	X4	X5	Y
(Alge et al., 2002)						*
(Machorro et al., 2009)						*
(Fornieles et al., 2014)						*

---

(González et al., 2016)				*
(Najul, 2011)				*
(Coste et al., 2017)			*	*
(Tesone & Ricci, 2006)	*			
(Quinn, 2013)	*			
(Lolli, 2013)	*		*	
(Vázquez, 2014)	*			
(Spowart, 2011)	*			
(Pasmore & Woodman, 1997)		*		
(Baker et al., 2005)		*		
(Baker et al., 2010)		*		
(Rousseau et al., 2006)		*		
(Rosen et al., 2019)		*		
(Puente-Palacios & Souza 2018)		*		
(Torrelles et al., 2011).		*		
(Mickan & Rodger, 2000)		*		
(Bermúdez & González, 2011)			*	
(García, Gómez, & Antón, 2011)			*	
(Madriz & Parra, 2016)			*	
(Abramson, 2005)				*
(Bisquerra & Pérez, 2007)				*
(Susilowati & Anam, 2017)				*
(Almeida & Benevides, 2018)				*
(Mughal & Shaikh, 2018)				*
(Haque M. F., et al., 2014)				*
(García & Forero, 2014)				*
(Hernández et al., 2009)				*
(Navarro et al., 2011)				*

---

*Fuente:* Elaboración propia

## **CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

En el desarrollo de este capítulo se explica el tipo y diseño de la investigación. Se presenta la elaboración del instrumento de medición, la operacionalización de las variables y su proceso de validez de contenido. Finalmente, se establece el cálculo del tamaño de la muestra, los sujetos de estudio y el método de análisis estadístico.

### **3.1. Tipo y diseño de la investigación**

A continuación, se presentarán las especificaciones del estudio en cuanto a su tipo y diseño.

#### **3.1.1 Tipo de investigación**

Este estudio es de enfoque cuantitativo ya que se basa en los cálculos estadísticos para dar respuesta a las causas y efectos concretos. Es decir, se utilizó la encuesta como herramienta para obtener los datos de acuerdo con el establecimiento de la muestra. Una vez recopilados los cuestionarios, se calcularon los datos a través de mediciones estadísticas. Los resultados reflejan datos, tablas y figuras cuantificables.

La investigación tiene un alcance:

1.-Exploratorio, Dado que se examinará un tema poco estudiado en el ámbito de las agencias automotrices y da un panorama o conocimiento del tema.

2.-Descriptivo, ya que describe el comportamiento de los colaboradores del área de ventas, por lo que se da una aportación al conocimiento por medio de hechos reales respecto a las “soft skills” y su relación con el Servicio al Cliente.

3. Correlacional, puesto que mide el grado de relación que existe entre las “soft skills” y el servicio al cliente, se muestra la causa-efecto entre dichas variables en los colaboradores de ventas. De una forma más específica, al establecer las hipótesis y realizar las pruebas estadísticas para observar la relación entre las variables. Se tiene una idea de las posibles causas del fenómeno a estudiar (Segovia, 2014). En este sentido, la mayoría de los estudios empíricos presentados en el marco teórico son correlacionales, por ejemplo. Huo et al., (2019) establecieron a través de un estudio

correlacional a la hospitalidad y el servicio al cliente. Wagner et al., (2019) analizaron en su estudio la correlación del trabajo en equipo con en el servicio al cliente, por mencionar algunos ejemplos. Con los resultados de los cálculos estadísticos se podrán corroborar en el sector de las agencias automotrices, estas teorías encontradas o bien se rechazarán y se aportará estos resultados a las teorías existentes.

4. Explicativo, al generar un sentido de entendimiento. Uno de los objetivos de la investigación es dar respuesta a un hecho y a las condiciones en las que se efectuó. Específicamente se explica el Servicio al Cliente y a las “Soft Skills” como causas de este. Se explica tanto el proceso como el resultado obtenido. Es decir, el establecimiento de las hipótesis, la aplicación del instrumento, la recolección de los datos y el análisis de los resultados, finalmente se explican las causas de los eventos y el porqué de las relaciones (Creswell, 2009) entre las “soft skills” y el servicio al cliente.

### **3.1.2 Diseño de la Investigación**

La investigación tendrá un diseño no experimental, ya que no habrá manipulación de las variables y es transversal porque las relaciones entre las variables son estudiadas en un momento determinado de tiempo, no habrá continuidad (Creswell, 2009). La encuesta es esencial para el estudio, ya que es el medio para obtener los resultados, los cuales posteriormente serán analizados. La validez del instrumento es necesaria en su estructura, forma, fondo y escala (Throne, 2012). En el instrumento se representan los constructos planteados para cada variable y los ítems son un reflejo de dichos constructos. Los ítems encontrados en la revisión de la literatura fueron adaptados y se contextualizaron al entorno del país en el que se desarrolla el estudio: México.

### **3.2 Métodos de recolección de datos**

La recolección de datos es parte fundamental en la investigación empírica. En este apartado se describe la operacionalización de las variables, la elaboración del instrumento con base en la revisión bibliográfica y la validez de contenido. Finalmente

se establece el método de la recolección de la información que se obtendrá del cuestionario.

### ***3.2.1 Operacionalización de las Variables de las Hipótesis***

Según Mendoza & Garza (2009) la operacionalización es el proceso en el que se materializan los conceptos y definiciones abstractas de las variables en mediciones observables de la realidad y se convierten en ítems o indicadores que integran constructos. Para ello se establece la definición conceptual de cada variable, así como la definición operacional con los indicadores que ayudarán a la medición empírica (Throne, 2012). En la tabla 5, se presentan las definiciones de las variables de estudio, con los ítems que representan de dicha definición. Y darán la pauta para probar el modelo propuesto. La última columna de la tabla hace referencia a la fuente de los ítems. Es importante mencionar que la integración de los ítems seleccionados de cada constructo se realizó con base en los estudios empíricos previamente encontrados.

Tabla 5. Operacionalización de las Variables.

## Operacionalización de las Variables



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
 FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN  
 División de Estudios de Posgrado  
 RELACIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS (“SOFT SKILLS”) EN LA MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE  
 EN EL ÁREA DE VENTAS: EN LAS AGENCIAS DE AUTOS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE MONTERREY.

Variable dependiente	Definición	Ítems	Autor, escala y $\alpha$
		Sus colaboradores:	
Servicio al Cliente	El servicio al cliente es el buen trato, comprensión, disposición y voluntad para apoyar al cliente. El transmitirle seguridad, credibilidad y confianza al momento de la interacción (González et al., 2016). La comprensión de lo que el cliente espera, de tal forma que se le ofrezca una satisfacción y calidad del servicio recibido. Incluye interacciones únicas para el cliente, con una alta diferenciación y generándole experiencias memorables (Fornieles, Penelo et al., 2014; Coste et al., 2017; Vega-Sampayo et al., 2020).	SC1.	Se adaptaron con base en instrumentos que tienen ítems similares; principalmente los de González et al. (2016), que cuenta con una $\alpha$ =.837-.862 y escala Likert 1-5, y además adaptaron sus ítems en SERVPREF con una $\alpha$ =.939, y una escala de likert 1-7. También similares a los del instrumento de Racet-Valdés et al. (2017) con escala de lógica difusa compensatoria con elección del 0 al 1 con intervalos de .1 en .1 entre los valores.
		SC2.	
		SC3.	
		SC4.	
		SC5.	
		SC6.	
		SC7.	
		SC8.	se adoptó con base a lo propuesto principalmente en el instrumento de Susskind, et al., (2003) con una $\alpha$ de .96, también con el instrumento de Letho (2013) con una $\alpha$ de 0.678, los dos con una escala de likert de 1-5.
		SC9.	Se adoptó con base en lo propuesto principalmente en el instrumento, Susskind et al., (2003) con una $\alpha$ de .96, también en los ítems similares de los instrumentos de González et al.,(2016) con una $\alpha$ =.837-.862 y una escala de Likert 1-5, Causado-Rodríguez et al., (2019) con una $\alpha$ de .924 y una escala de Likert 1-7, Racet-Valdés et al. (2017) con escala de lógica difusa compensatoria con elección del 0 al 1 con intervalos de .1 en .1 entre los valores. Causado-Rodríguez, Charris, & Guerrero (2019) hicieron su instrumento en base con SERVQUAL que tiene una $\alpha$ de .924 y una escala de Likert 1-7.
<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>			
La Hospitalidad	Es la actitud de ayuda, empatía, atención y calidez del colaborador en su trato con el cliente (Lolli, 2013; Quinn, 2013). Dar respuesta a las necesidades particulares del cliente y satisfacerlas con profesionalismo, hacerlo sentir como una persona única a través del trato amable y humano (Spowart, 2011; Pramono et al., 2020).	HP1.	Se adoptó el ítem del instrumento propuesto en el estudio de Lolli (2013) con una $\alpha$ = .761 y una escala de Likert de 1-5
		HP2.	Se adoptó el ítem del instrumento propuesto en el estudio de Letho (2013) con una $\alpha$ de 0.735 y una escala de Likert 1-5
		HP3.	Hay una similitud en el ítem por parte de Spowart (2011) con una $\alpha$ de 0.914, Quinn (2013) con una $\alpha$ de , Tesone & Ricci (2006) con una $\alpha$ de .9509 todos con una escala de Likert 1-5 y Güneş & Sh.-Ahmad (2015) con una $\alpha$ =.880 y una escala de Likert 1-7, se adoptó el ítem con base en los autores mencionados, partiendo de la base de Spowart (2011) y con una escala de Likert 1-5.
		HP4.	Se adoptó el ítem del instrumento propuesto en el estudio de Lolli (2013) con una $\alpha$ = .785 y una escala de Likert de 1-5
		HP5.	Se adoptó el ítem del instrumento propuesto en el estudio de Tesone & Ricci (2006) con una $\alpha$ de .9509 y con una escala de Likert 1-5
		H6.	Existe una similitud en este ítem en los instrumentos de Susskind et al., (2003) con una $\alpha$ de .96, Quilamán & Chacur (2008) con una $\alpha$ de .80 y Letho (2013) con una $\alpha$ de 0.735 todos ellos con una escala de Likert 1-5, se adaptó el ítem tomando como referencia a los autores anteriormente mencionados principalmente con la base de Susskind, et al., (2003) y una escala de Likert de 1-5.

		HP7.	Hay una similitud en el ítem por parte Lolli (2013) con una $\alpha = .761$ y Quilamán & Chacur (2008) con una $\alpha$ de $.80$ ambos con escala de Likert 1-5 y Güneş & Sh.-Ahmad (2015) con una $\alpha=.880$ y una escala de Likert 1-7, se adoptó el ítem con lo visto anteriormente partiendo de lo mencionado por Lolli (2013) estableciendo una escala de Likert de 1-5.
		HP8.	Hay una similitud en el ítem por parte de Güneş & Sh.-Ahmad (2015) con una $\alpha=.880$ y una escala de Likert 1-7 y Wang et al., (2018) con una $\alpha$ de $.97$ y una escala de Likert de 1-5, se adoptó el ítem con lo propuesto por los autores, principalmente por Wang et al. (2018) con una escala de Likert 1-5.
		HP9	
		<b>Sus colaboradores:</b>	
El Trabajo en Equipo	El conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para colaborar con otros en la realización de tareas y lograr objetivos comunes (Mickan & Rodger, 2000), compartiendo información, con distribución de tareas y roles, tomando responsabilidades, resolviendo problemas, contribuyendo a la mejora y el desarrollo colectivo de la organización o del cliente (Torrelles et al., 2011; Creo et al., 2021).	TE1.	Se adoptaron del instrumento propuesto en el estudio de Susskind et al., (2003) con una $\alpha$ de $.96$ y una escala de Likert de 1-5
		TE2.	
		TE3.	
		TE4.	
		TE5.	Se adoptó este ítem del instrumento propuesto en el estudio de Hussaina, Konarb, & Alic (2016) con una $\alpha$ de $.97$ y una escala de Likert de 1-5.
		TE6.	Se adoptó este ítem del instrumento propuesto en el estudio de Al-Harthy et al. (2018) con una $\alpha$ de $.80$ y una escala de Likert de 1-5
		TE7.	Hay una similitud en el ítem en los instrumentos propuestos por Wang et al. (2018) con una $\alpha$ de $.97$ y Savaneviciene et al. (2014) con una $\alpha$ de $.758$ ambos con una escala de Likert 1.5, se adoptó el ítem con base a ellos, principalmente con el sustento de Wang et al. (2018) con una escala de Likert de 1-5.
		TE8.	Hay una similitud en el ítem en los instrumentos propuestos por Wang et al. (2018) con una $\alpha$ de $.97$ , Savaneviciene et al. (2014) con una $\alpha$ de $.758$ y Al-Harthy et al. (2018) con una $\alpha$ de $.80$ , los tres con una escala de Likert 1.5, se adoptó el ítem con base a ellos, principalmente con el sustento de Wang et al. (2018) con una escala de Likert de 1-5.
		TE9.	Se adoptó el ítem del instrumento propuesto en el estudio de Savaneviciene et al. (2014) con una $\alpha$ de $.758$ y escala de Likert 1.5.
		TE10.	
		<b>Sus Colaboradores:</b>	
La Comunicación Efectiva	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva. Generar un dialogo asertivo, utilizando herramientas y/o metodologías para obtener, comprender y transmitir la información de manera apropiada y de confianza en las diferentes situaciones con cliente (Coste et al., 2017; Araujo & Miranda 2021).	CE1.	Esté ítem, Savaneviciene et al. (2014) con una $\alpha$ de $.758$ , Letho (2013) con una $\alpha$ de $0.687$ y Tanveerer et al (2018) ambos con una escala de Likert 1-5. Manejan coincidencia en el ítem, es por ello que se adoptó el ítem con base a ellos, principalmente con el sustento de Savaneviciene et al. (2014) con una escala de Likert de 1-5.
		CE2.	En este ítem, Letho (2013) con una $\alpha$ de $0.687$ y Tanveer et al (2018) con una escala de Likert 1-5. Manejan coincidencia, se adoptó el ítem con base a ellos, principalmente con el sustento de Letho (2013) con una escala de Likert de 1-5.
		CE3.	Hay una similitud en el ítem por parte de Al-Harthy et al. (2018) con una $\alpha$ de $.80$ , Savaneviciene et al. (2014) con una $\alpha$ de $.758$ , los dos con una escala de Likert 1.5, se adoptó el ítem con base a ellos, principalmente con el sustento de Al-Harthy et al. (2018) con una escala de Likert de 1-5.
		CE4.	
		CE5.	Se adoptó este ítem del instrumento propuesto en el estudio de Causado-Rodríguez et al., (2019) quien realizó su instrumento en base con SERVQUAL que tiene una $\alpha$ de $.924$ y una escala de Likert 1-7, se ajustó la escala de Likert a 1-5.
		CE6.	Se adoptaron estos ítems del instrumento propuesto en el estudio de Savaneviciene et al. (2014) con una $\alpha$ de $.758$ y escala de Likert 1.5.
		CE7.	
		CE8.	

Variable	Definición	Sus Colaboradores:	Autor, escala y $\alpha$
La Resolución de Problemas	Es la habilidad de los colaboradores para identificar situaciones problemáticas en las que se requería dar respuesta a los clientes (Abramson 2005). Comprende el saber formular claramente el problema, generar alternativas de solución, identificar la solución viable y tomar decisiones para implementarla de forma efectiva y eficaz (Almeida & Benevides, 2018; Chumpitaz & Paparoidamis, 2020). Además, solicitar la colaboración de superiores o colaboradores en caso de ser necesario y comunicar al cliente la resolución del problema (Mughal & Shaikh, 2018).	RP1.	Estos ítems se adoptaron del instrumento propuesto en el estudio de Letho (2013) con una $\alpha$ de 0.747-.866 y una escala de Likert 1-5
		RP2.	
		RP3.	
		RP4.	
		RP5.	Este ítem se adoptó del instrumento propuesto en el estudio de Quilamán & Chacur (2008) con una $\alpha$ de .80 con escala de Likert 1-5. Quien realizó su instrumento en base con SERVQUAL que tiene una $\alpha$ de .924 con una escala de Likert 1-7.
		RP6.	Para este ítem, Causado-Rodríguez et al., (2019) basó sus ítems con a SERVQUAL que tiene una $\alpha$ de .924 y una escala de Likert 1-7 y Savaneviciene et al. (2014) con una $\alpha$ de .758 y Quilamán & Chacur (2008) con una $\alpha$ de .80 los dos con escala de Likert 1-5, manejan coincidencia en el ítem, se adoptó con base a ellos, principalmente con el sustento de Causado-Rodríguez et al., (2019) y se ajustó a escala de Likert de 1-5.
		RP7.	En este ítem existe similitud en instrumento de Letho (2013) con una $\alpha$ de .735 y Hennig-Thurau (2004) con una $\alpha$ de .86 ambos con escala de Likert 1-5, se adoptó el ítem con base a ellos, principalmente con el sustento de Letho (2013) con una escala de Likert de 1-5.
		RP8.	Se adoptó este ítem propuesto en el instrumento del estudio de Savaneviciene et al. (2014) con una $\alpha$ de .758 y escala de Likert 1.5.
		RP9.	Se adoptó el ítem propuesto en el instrumento del estudio de Fayos-Gardó et al.(2015) con una $\alpha$ de .968 y escala de Likert 1.5.
La Motivación	Es el grado de esfuerzo, entusiasmo y compromiso que los colaboradores están dispuestos a ejercer en su trabajo para satisfacer sus necesidades y las de los clientes (Curral & Marques, 2009; Navarro et al., 2011; Haque M.A. et al., 2014). Es el deseo de logro por la tarea o meta en favor del cliente (Navarro et al., 2011; García & Forero, 2014; Marulanda et al., 2014; Tampubolon et al., 2021). Es el buen ánimo para brindar un servicio de calidad que satisface al cliente (García & Forero, 2014).	Sus Colaboradores:	
		M1.	Para estos dos ítems (M1 y M2) se adoptaron del instrumento propuesto en el estudio de Savaneviciene et al. (2014) con una $\alpha$ de .758 y escala de Likert 1.5.
		M2.	
		M3.	Se adoptaron del instrumento propuesto en el estudio de Hennig-Thurau (2004) con una $\alpha$ de 0.88-0.94 y escala de Likert 1.5.
		M4.	
		M5.	
		M6.	
		M7.	
		M8.	Este ítem, muestra similitud en los instrumentos de los estudios de Babić et al., (2015) con una $\alpha$ de .949 y el de Savaneviciene et al. (2014) con una $\alpha$ de .758. A los dos con una escala de Likert 1-5, se adaptó con base en ellos, partiendo de Babić, et al., (2015) con una escala de Likert 1-5.

Fuente: Elaboración propia

Para la integración y operacionalización del instrumento se realizó el ejercicio de determinar los ítems relevantes y representativos de cada constructo. Se buscaron que los ítems estuvieran alineados a la definición operativa. Los ítems se adaptaron al contexto organizacional mexicano, al tipo de sector y área en la cual se realizó la aplicación del cuestionario (Segovia, 2014). Finalizado este proceso se continuó con la validez de contenido para analizar y ver las recomendaciones de los expertos.

### **3.2.2 Validez de contenido con expertos**

La validez de contenido consiste en asegurar que el instrumento evalúe lo que se desea, teniendo como referencia las definiciones de cada constructo y a su vez sus ítems respectivamente (ver anexo 1). La validez inicia con el juicio de expertos. El juicio de expertos es la opinión informada de personas con una reconocida trayectoria en el tema, Pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones sobre su área de especialización. Algunos criterios para ubicar o seleccionar a dichos expertos son: grados académicos, investigaciones, publicaciones, posición, experiencia, premios, reputación ante la comunidad e imparcialidad por mencionar algunos. (Escobar & Cuervo, 2008). Para esta investigación se realizó la validez con 6 Doctores, todos ellos expertos en la metodología de la investigación. 5 de ellos con experiencia en Capital Humano y uno de ellos en Servicio al Cliente.

Para la validez se siguió el siguiente proceso: Se les dieron a los 6 expertos algunas sugerencias (instrucciones) para que la evaluación del instrumento fuera lo más confiable posible. Se le solicitó a cada Doctor que evaluara el grado de importancia que tiene el ítem para explicar la definición operativa de su respectiva variable.

La escala de la relevancia fue; 1. Irrelevante, 2. Poco relevante, 3. Relevante y 4. Muy relevante. Después de los primeros resultados de la validez, se tomaron en cuenta las sugerencias de los expertos para ajustar la redacción de algunos ítems de acuerdo con el contexto del área de capital humano y el servicio al cliente. Los ítems que salieron bajos con calificaciones de 2 se mejoraron de fondo. Una vez que se hizo este proceso de ajuste, se buscó nuevamente a los expertos para revalorar. La primera versión de este proceso con los 54 ítems aparece en el anexo 1. Listo para aplicarse en los pilotos y hacer los ajustes necesarios para la aplicación final.

### 3.2.3 Elaboración del Instrumento

La elaboración del instrumento inicia con la operacionalización y validación de contenido. Posterior a esto se da manera formal la integración de los ítems. Para después se realice la aplicación de la prueba piloto con la finalidad de 1.-validar el instrumento, 2.- observar el comportamiento del modelo y 3.-medir las variables. La encuesta en principio fue de 54 preguntas (ítems), la cual se presenta en el anexo 1. Estuvo dividida en 7 apartados como aparecen en la tabla 6.

Tabla 6. Estructura de la encuesta

Tipo de Variable	Variable	N° de Ítems
Dependiente	(SC) Servicio al Cliente	9 preguntas
	(HP) Hospitalidad	9 preguntas
	(TE) Trabajo en Equipo	10 preguntas
Independiente	(CE) Comunicación Efectiva	8 preguntas
	(RP) Resolución de Problema	9 preguntas
	(MT) Motivación	8 preguntas
Aspectos Demográficos		5 preguntas

Fuente: Elaboración propia

Para validar esta primera encuesta se utilizaron dos métodos. La validación de expertos y la confiabilidad del instrumento. Al término de la última validación el cuestionario quedo constituido finalmente por 18 ítems, 3 ítems por cada variable y 5 ítems demográficos, que se presenta en el capítulo 4.

Para el instrumento de estudio se seleccionó la escala de frecuencia adaptada de los valores de Likert. Se estableció la escala de 5 puntos. Las respuestas podrán ser contestadas con: 1.- Nunca, 2.- Escasas veces, 3.- Ocasionalmente, 4.- Frecuentemente y Siempre con el número 5.

Una vez establecida la validación general, el instrumento se aplicó a los sujetos de estudio en formato electrónico (Google forms). Los ítems fueron previamente sorteados, con la finalidad de que no quedaran continuos los ítems de una variable. En caso de que no haber respuesta se acudiría a las agencias con el cuestionario impreso para efecto de obtener el llenado de este.

### **3.3 Población, marco muestral y muestra**

En este apartado se especifica la población y la delimitación de la muestra, es decir, cuántos sujetos de estudio fueron encuestados. Así mismo, se establece quienes son los sujetos de estudio. Todo este proceso es bajo los parámetros estadísticos que sustentan la investigación.

#### ***3.3.1 Tamaño de la Población***

En México la industria de la distribución automotriz está representada por un órgano regulador llamado AMDA; Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores, A.C. (2021), este organismo reportó en el año 2018; 2,361 agencias distribuidoras de vehículos nuevos y servicio de postventa, localizadas en 210 ciudades de 24 estados del territorio nacional. En diciembre del 2017 reportaron un total de ventas en unidades acumuladas de 1,530,498 y en 2018, 1,421,458 unidades, en el 2017 la balanza comercial automotriz en México fue de \$70,766 millones de dólares y representó el 2.9% del PIB (AMDA, 2021).

El AMDA (2021) está integrada por sub-organismos a nivel estatal. En Nuevo León está representado por la ADANL, Asociación de Distribuidores de Automotores de Nuevo León, AC, (2019). Este organismo reportó unas ventas acumuladas en unidades a Julio del 2017 de 67,634, situando a Nuevo León en 4to lugar a nivel nacional. En 2018 fueron 63,549 unidades vendidas y en 2019, 61,924 unidades.

En el área metropolitana de Monterrey hay 114 agencias, 18 de lujo y 96 comerciales, las marcas comerciales tienen países de origen a: Alemania, China, Corea, España,

Francia, Japón, y USA. Las marcas comerciales son: Biac, Chevrolet, Chrysler, Fiat, Ford, Honda, Hyundai, Kia, Mazda, Mitsubishi, Nissan, Peugeot, Renault, Seat, Subaru, Suzuki, Toyota y VW. En el anexo 3 se muestran las 96 agencias comerciales del área metropolitana de Monterrey, las cuales serán la población para este estudio. A continuación de muestra en la tabla 7 un resumen del número de agencias de acuerdo con la localidad.

Tabla 7. Concesionarias de autos nuevos en el área metropolitana de Monterrey

Localidad	Cantidad
Cadereyta	3
Guadalupe	12
Monterrey	54
San Nicolás	12
San Pedro	13
Santa Catarina	2
Total	96

Fuente: Elaboración propia con información de ADANL (2019)

El tamaño de la muestra se obtuvo por el método probabilístico a través de un muestreo aleatorio simple por estratificación, ya que se tiene una población finita conocida, es para investigación cuantitativa y con escala de Likert (Mason, Douglas, & Fournier, 1992; Martínez, 2017). El planteamiento de la fórmula es de la siguiente forma  $n = \frac{Ns^2}{(N-1)\left(\frac{d}{Z}\right)^2 + s^2}$  (Martínez, 2017) en donde N es el tamaño de la población, Z es el Intervalo de confianza, s ó  $\delta$  es la desviación estándar muestral estimada y d ó e es el error tolerado en la muestra. Teniendo los siguientes valores: N= 96, Z=1.96, d=.05, s=.5. El resultado es de una n de 77 personas para ser encuestadas, tal como se observa en la tabla 8.

El factor de estratificación resulta de la división de la muestra entre la población (n/N) (Evans, William, Sánchez, & Haaz, 2000), para este estudio es de 80.17% y aplicado a la muestra para obtener la estratificación, se multiplica el factor por la cantidad de agencias en la localidad como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. Muestra estratificada

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 Nicolás	12	0.801736372	10
San Pedro	13	0.801736372	10
Santa Catarina	2	0.801736372	2
<b>Total</b>	<b>96</b>		<b>77</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3.2 Sujetos de Estudio y la Muestra

El instrumento se aplicaría a los Gerentes o Coordinadores de Ventas de las agencias concesionarias de autos comerciales en el Área metropolitana de Monterrey. Ellos son quienes están de cerca en la operación del negocio y establecen las estrategias de ventas de las agencias. Aunado a lo anterior son quienes conocen y observan las “*soft skills*”, comportamiento y actitudes que tiene los Asesores de Ventas para ofrecer el servicio al cliente. Cada Coordinador o Gerente de Ventas se le pedirá que conteste el instrumento con base en un asesor con venta promedio de 6-7 autos por mes, el cual es el estándar de ventas en el sector de la distribución automotriz. En cada agencia hay un Gerente o Coordinador de Ventas.

### 3.4 Métodos de Análisis Estadístico

El modelo de este estudio se representa estadísticamente utilizando una regresión multi variable. La variable dependiente es el Servicio al Cliente (SC). La Hospitalidad (HP), el Trabajo en Equipo (TE), Comunicación Efectiva (CE), la Resolución de Problemas (RP) y la Motivación (MT) son las variables independientes. De tal forma que con este modelo se aprobará o rechazará la relación de estas últimas con la dependiente.

Este modelo se representa de la siguiente forma:  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + u$  en donde  $Y$  es la variable dependiente,  $\beta$  es el coeficiente designado al término constante,  $X$  es cada una de las variables independientes y  $u$  es el mínimo sesgo o error (Duncan, 1974; Mason et al., 1992). Una vez sustituido por las variables de estudio este es

el modelo en el que se estará trabajando:  $SC = \beta_0 + \beta_1(HP) + \beta_2(CE) + \beta_3(TE) + \beta_4(RP) + \beta_5(M) + u$ .

Para los cálculos de los estadísticos del estudio y las iteraciones de usará el SPSS Statistic, los estadísticos finales se definirán en el capítulo 4, posterior a las aplicaciones de las pruebas piloto, de la última aplicación se obtendrá el Alpha de Cronbach de cada variable.

En síntesis, una vez que se tiene claridad respecto a la muestra, sujetos de estudio y el instrumento validado se procederá a las pruebas piloto que se mencionan en el capítulo 4.

## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El propósito del presente capítulo es mostrar los resultados de la investigación, iniciando por la prueba piloto para obtener el coeficiente del Alpha de Cronbach de cada constructo. Con la muestra completa calcular la iteración final del modelo para el análisis estadístico y el resultado del modelo econométrico. Con todo lo anterior poder establecer la aprobación o rechazo de las hipótesis.

### **4.1 Prueba Piloto**

La prueba piloto da información relevante sobre el Alpha de Cronbach del instrumento y el comportamiento de los datos y variables en el modelo seleccionado. A continuación, se muestra el proceso que se siguió para las pruebas piloto. Para este estudio fueron 3.

#### ***4.1.1 Análisis de Fiabilidad***

El coeficiente de la Alpha de Cronbach mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre los ítems, en la observancia de la similitud entre ellas. El parámetro se establece de 0 a 1; entre más cercano este a 1, mayor 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 (Cronbach & Meehl, 1955). En este apartado se presenta el Alpha de Cronbach de cada constructo del instrumento en cada prueba piloto realizada, todas ellas calculadas con SPSS Statistics.

Al finalizar la validez de contenido descrita en el capítulo 3, se estructuró el instrumento en Google forms con las preguntas sorteadas, de tal forma que no quedaran ítems consecutivos de la misma variable. Se realizó la prueba piloto a una n=36, fue a sujetos que formaron parte la muestra, con esta aplicación se pretendía ver: 1.- la forma y el fondo del instrumento, así como la comprensión de los ítems. 2.- observar el proceso de aplicación, y al momento de obtener los datos, el comportamiento de ellos en el modelo.

Con esta aplicación se estableció la fiabilidad del instrumento, es decir cada variable calculada por medio del Alpha de Cronbach. Los resultados fueron una buena comprensión del instrumento, los encuestados hicieron comentarios a profundidad que dieron la pauta para los ajustes finales del instrumento, el cual su composición final fue la que aparece en la tabla 9. En el anexo 4 se muestra a detalle la composición final del instrumento con la fiabilidad de cada ítem y constructo.

Tabla 9. Resultados de los pilotos iniciales.

Muestra	Variables	Ítems eliminados	36 GV Agencias Automotrices
Nº de Ítems Iniciales			24
	(SC)		.939
Fiabilidad del instrumento/ $\alpha$ de los constructos.	(HP)	2,5,6,7,8. 3,6,7.	.899
	(TE)	4,7,9.	.944
	(CE)	4,5,6,7,8.	.801
	(RP)	1,2,3,5,9. 2,4,8.	.850
	(MT)		.884
Nº de Ítems finales			18

Fuente: Elaboración propia (SPSS statistics).

## 4.2 Resultados finales

En este apartado se presenta la estadística descriptiva de los perfiles. Los estadísticos de la normalidad, homocedasticidad, linealidad y auto correlación. Los resultados del análisis de la regresión lineal múltiple. Finalmente se presenta la aceptación o rechazo de las hipótesis del estudio.

### 4.2.1 Estadística descriptiva de los perfiles

Después de haber realizado el piloto con la fiabilidad aceptable por medio de los coeficientes de Alfa de Cronbach de cada constructo, se envió la encuesta a toda la muestra, se sorteó en Excel las agencias para ir enviando los cuestionarios de forma aleatoria, se enviaron un poco más instrumentos, como reserva, ya que pudiera darse el

caso que no se obtuviera respuesta de alguno o bien no fueran aptos para el cálculo de los datos. Se recibieron 81 respuestas como se visualizan en la tabla 10. Al obtener las contestaciones; Los ítems y sus respectivas respuestas, se reordenaron por variable como estaban inicialmente antes de sortearlas en Google Form. Se guardaron en formato .csv y .xlsx para procesar las respuestas en SPSS Statistics. Todo con el propósito de obtener los resultados de la estadística descriptiva y el modelo planteado para el estudio.

Tabla 10. Obtención de respuestas de acuerdo con la estratificación

<b>Muestra estratificada de agencias</b>			
Localidad	Muestra esperada y recibida	Adicionales	Muestra Total
Cadereyta	2	0	2
Guadalupe	10	0	10
Monterrey	43	1	44
San Nicolás	10	0	10
San Pedro	10	3	13
Santa Catarina	2	0	2
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>4</b>	<b>81</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### **a) Perfil del encuestado**

Las características demográficas de la muestra fueron: el género, la edad, la escolaridad y el área geográfica. A continuación, se especifican cada una de ellas.

Respecto al género es importante señalar que hay una equidad en cuando al género tanto gerentes hombres (54%) como mujeres (46%) contestaron la encuesta, la cantidad de hombres ligeramente arriba. La similitud en los porcentajes permite tener una análisis de ambas perspectivas, enriqueciendo los resultados de la aplicación (fig. 12).

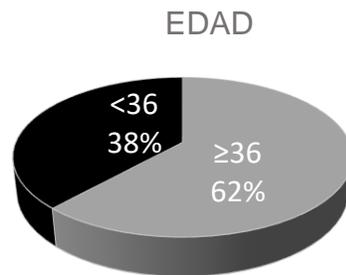
Figura 12. Características Demográficas de la muestra: Género.



Fuente: Elaboración Propia

En lo relativo a la edad está mayormente representada por colaboradores mayores a 36 años con 62% es decir con suficiente experiencia. Con una edad menor a 36 años el porcentaje fue de 38, indicativo que siguen en proceso de aprendizaje y madurez, tal como se muestra en la figura 13.

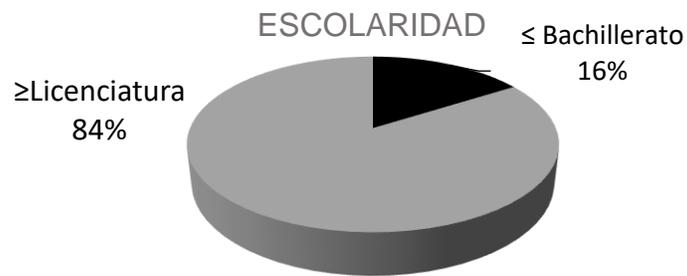
Figura 13. Características Demográficas de la muestra: Edad.



Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la escolaridad se puede observar en la figura 14, que 68 colaboradores (84%) cuentan con al menos el grado de licenciatura, representando la mayoría. El resto son 13 colaboradores (el 16%) tienen el grado máximo de bachillerato. En este sentido los colaboradores de las agencias automotrices de esta muestra están más preparados académicamente y receptivos para el crecimiento dentro de la organización.

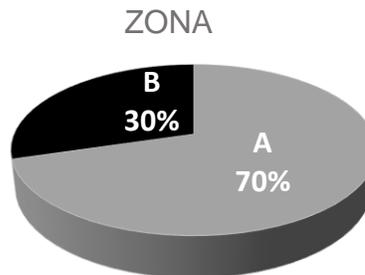
Figura 14. Características Demográficas de la muestra: Escolaridad.



Fuente: Elaboración Propia

La zona A esta integrada por los municipios de Monterrey y San Pedro, la zona más comercial, conurbada y con mayor poder adquisitivo del área metropolitana de Monterrey. La zona B está integrada por Santa Catarina, Cadereyta, Guadalupe y San Nicolás, de menor concentración poblacional, están más alejadas del centro del área metropolitana. El 70% de los encuestados están ubicados en agencias en la zona A. El resto de los municipios está en la zona B con el 30%. A continuación, se muestran los resultados en la figura 15.

Figura 15. Características Demográficas de la muestra: Zona.



Fuente: Elaboración Propia

En síntesis, se puede decir que el perfil del encuestado está equilibrado en cuanto al número de mujeres con un 46% y los hombres con el 54 %. La mayoría de los participantes (62%) tiene más de 35 años y el 84% tiene como grado de estudio mínimo el de licenciatura.

El 70% están ubicados en la zona de mayor poder adquisitivo y comercial en donde se realiza el estudio, que es la zona A integrada por Monterrey y San Pedro.

### ***b) Perfil de las concesionarias automotrices del estudio***

Con los datos obtenidos de la muestra es posible determinar el perfil de las agencias que participaron en el estudio. Las agencias automotrices pertenecen a la industria de la distribución automotriz. En México los concesionarios de autos están representados por la Asociación Mexicana de Distribuidores Automotores AC. (AMDA, 2021) que a su vez tiene representaciones estatales. En el caso de NL, que es en donde se desarrolla el estudio es la Asociación de Distribuidores Automotores de Nuevo León AC. (ADANL, 2019). En los años 2019-2020, cuando se llevó a cabo la investigación y la determinación de la muestra eran 96 concesionarias en el área metropolitana de Monterrey. La muestra fue de 81 observaciones. A continuación, se describe el perfil de las agencias de esta muestra.

#### ***Tamaño de la concesionaria:***

Uno de los criterios del INEGI (2009) para clasificar a las PYMES es en número de colaboradores que trabajan en ellas. Estos rangos se presentan en la tabla 11. Los cuales fueron la base para ubicar a las agencias automotrices de la muestra.

Tabla 11. Estratificación de las organizaciones según el sector, número de colaboradores y ventas

Tamaño	Sector	Rango de Número de trabajadores
Micro	Todas	Hasta 10
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100

Fuente: Elaboración Propia adaptada de INEGI (2009)

En la tabla 12 se muestra la clasificación de las agencias de acuerdo con el tamaño al que pertenecen. Se puede observar que la mayoría de ellas son medianas ya que el

número de colaboradores trabajando en ellas es mayor a 30. Solamente el 16% tiene menos de 10 colaboradores.

Tabla 12 Tamaño de las agencias de la muestra

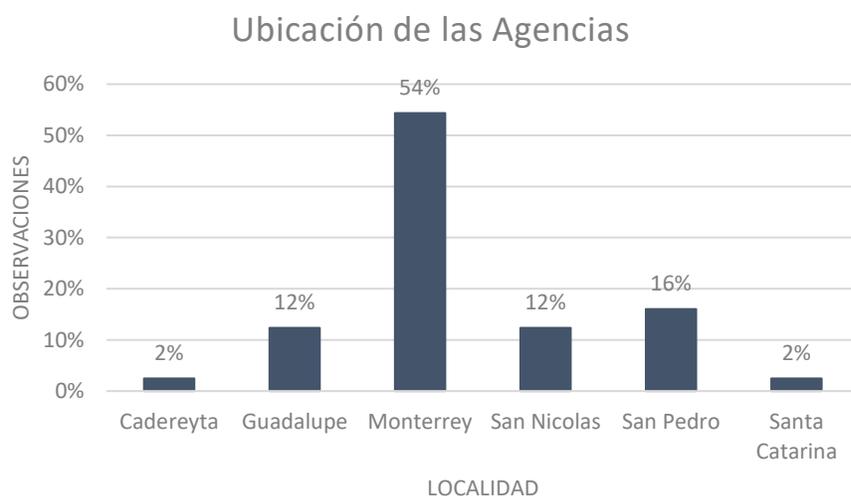
Tamaño de Agencia	Rango de Colaboradores	N° de agencias	% de acuerdo con la muestra
Agencias Micro	1-10	13	16%
Agencias Pequeña	11-30	30	37%
Agencias Mediana	>30	38	47%
		81	100%

Fuente: Elaboración Propia.

**Ubicación:**

Se ubicaron a las agencias de la muestra en 6 localidades del área metropolitana. La mayoría con un 54 % se ubicaron en Monterrey, seguidas por el 16 % en San Pedro. Las ubicaciones con menores agencias son las de Santa Catarina y Cadereyta, ambas ubicaciones con un 2%, como aparece en la figura 16.

Figura 16. Ubicación de las agencias.

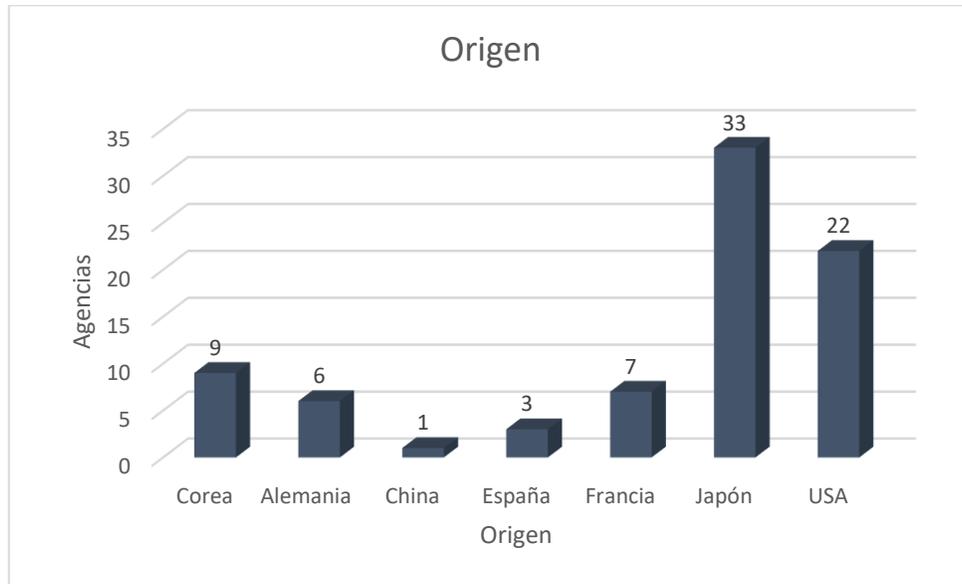


Fuente: Elaboración Propia.

### **Origen representativo de las agencias:**

El origen de las agencias estudiadas se muestra en la figura 17, destacando que 33 de 81 son de origen japonés y 22 americanas, sumando un 68%. Lo anterior indica que la oferta de autos japoneses y americanos es predominante en el área metropolitana de Monterrey.

Figura 17. Origen de las agencias de la muestra.



Fuente: Elaboración Propia

### **Clasificación por tipo de auto:**

Las concesionarias están clasificadas en segmentos por el tipo de automóvil, este puede ser de comercial o de lujo. El segmento se determina por las características de tecnología del auto, precio, ingeniería, seguridad y diseño. Para esta investigación se seleccionó a las agencias clasificadas como comerciales, por lo que el 100% de la muestra pertenece a esta categoría.

En síntesis, las agencias de distribución automotriz que integran la muestra son medianas (47%) de acuerdo con el número de colaboradores que laboran en ellas (11-30). El 54% está ubicado en Monterrey. Finalmente, la presencia de agencias de origen japonés y americano predomina con un 68% y el segmento de estudio fue el comercial.

### c) Estadística descriptiva de las variables de estudio.

En la siguiente tabla 13 se muestra de forma general el resumen de los valores de cada variable. Todos ellos calculados con SPSS Statistics. Como valor de tendencia central está la media. Respecto a los datos de dispersión o variabilidad calculadas fueron los mínimos, máximos y la desviación estándar (Mason et al., 1992).

Dados los resultados mostrados en la tabla 13, los valores con menor desviación estándar son las de las variables SC, HP y MT.

Tabla 13. Estadísticos descriptivos de cada variable

Variable	N	Estadística Descriptiva por Variable				
		Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
SC	81	3.36	5	4.6037	0.44104	0.195
HP	81	3.34	5	4.642	0.44331	0.197
TE	81	2.9	5	4.2042	0.594	0.353
CE	81	3	5	4.5701	0.5107	0.261
RP	81	2.67	5	4.2792	0.52981	0.281
MT	81	2.92	5	4.5233	0.49773	0.248
Valid N (listwise)	81					

Fuente: Elaboración Propia (SPSS Statistics)

### **4.2.2 Análisis Estadístico de Regresión Lineal Múltiple**

Este apartado se presentan dos aspectos: primero la justificación estadística de la muestra y la segunda sobre el modelo elegido.

#### **4.2.2.1 Características de la Muestra**

En cuanto a las características de la muestra (Evans & Lindsay, 2005). La validación se obtuvo por medio de cuatro supuestos; 1.-normalidad, 2.-homocedasticidad, 3.-linealidad y 4.-el análisis de correlación bivariada. La normalidad se calculó a través de la prueba de Kolmoorov Smirnof. Es un método no paramétrico que prueba la existencia de la diferencia significativa entre una distribución de frecuencia observada y una distribución de frecuencia teórica (Anderson, Sweeney, & Williams, 2001). De acuerdo con la figura 18 la hipótesis

nula es aceptada ya que existe una significancia  $> .05$  por lo tanto, la distribución de los datos de esta investigación es normal, para ello se tomaron como referencia los residuales del estudio.

Figura 18. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para normalidad de la muestra

**Resumen de prueba de hipótesis**

	Hipótesis Nula	Test	Sig.	Decisión
1	La distribución de Unstandardized Residual es normal con media 0.000 y la desviación típica 0.50	Prueba Kolmogorov-Smirnov de una muestra	.091	Retener la hipótesis nula

Se muestra significancia asintóticas. El nivel de significancia es .05

Fuente: Elaboración Propia (SPSS Statistics 21)

A través de la prueba de Leneve se calcularon los datos para determinar la homocedasticidad. En la tabla 14 con base en la media se muestran los resultados de la homogeneidad de la varianza dado que el resultado es  $> .05$ , lo cual implica aceptación de la homocedasticidad.

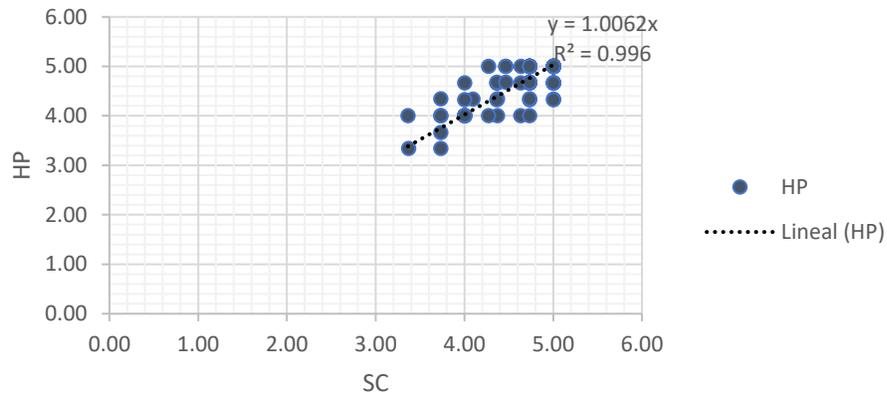
Tabla 14. Prueba de la homogeneidad de la varianza

Valor	Estadístico de Leneve	g/1	g/2	Significancia
Basándose en la media	.044	5	480	.999

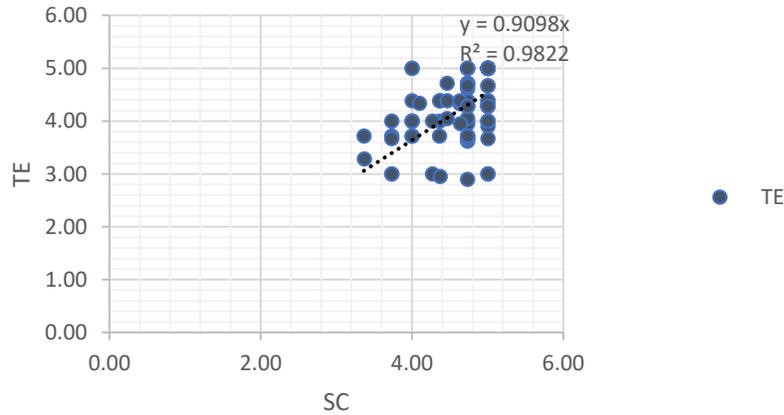
Fuente: Elaboración Propia. SPSS Statistics

La linealidad se obtuvo por medio de los diagramas de dispersión de cada variable tal como se muestra en la figura 19 a) Servicio al Cliente, b) Hospitalidad, c) Trabajo en Equipo, c) Comunicación Efectivo, d) Resolución de Problema, e) Motivación. De acuerdo con los diagramas se puede observar este aspecto en los datos de la muestra.

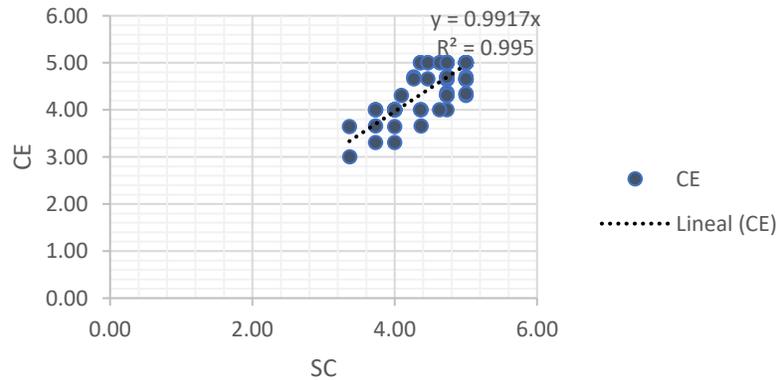
Figura 19. Diagramas de Dispersión para la Linealidad de los datos de las variables: a) Hospitalidad, b) Trabajo en Equipo, c) Comunicación Efectiva, d) Resolución de Problemas, e) Motivación



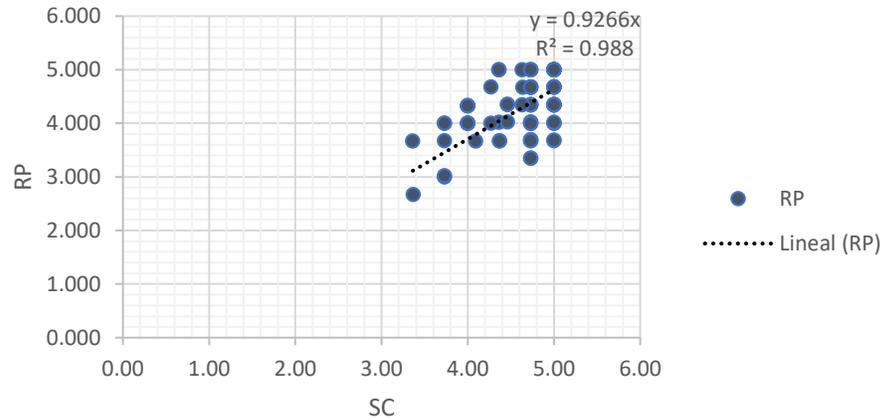
a) Hospitalidad



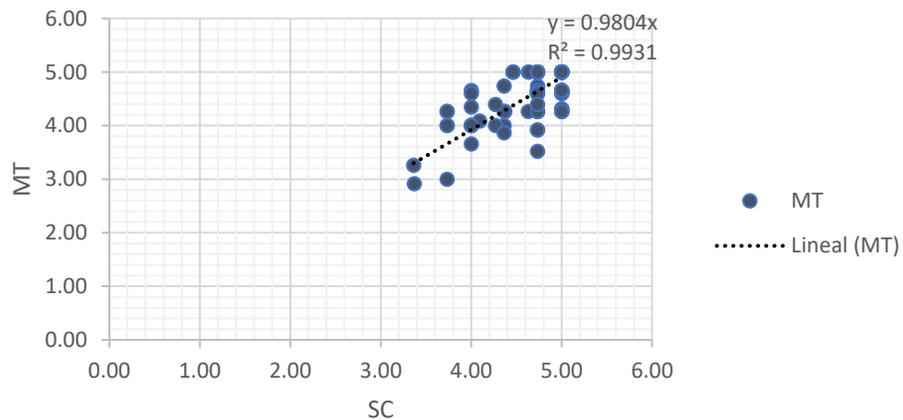
b) Trabajo en Equipo



c) Comunicación Efectiva



d) Resolución de Problemas



e) Motivación

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, en la tabla 15 se muestra la matriz de correlación bivariada de las variables. Un coeficiente de -1 a 1 indica una correlación perfecta, independientemente si son paramétricos (cuando los datos se ajustan a una distribución normal) o no. Cuando el valor se acerca a 1 significa que la variable se encuentra altamente relacionados y cuando es en sentido contrario, se establece que es baja su relación; por lo tanto, cuando la r (coeficiente de correlación) es cero, indica una relación nula. La interpretación del grado de asociación de variables dependiendo del resultado de su coeficiente sería:  $r=1$  para una correlación perfecta, mayor de .80 una correlación muy fuerte, entre .60 y .80 fuerte, entre .40 y .60 moderado, entre .20 y .40 es baja, entre 0 y .2 muy baja y  $r=0$  nula (Sáenz &

Tamez, 2014). La matriz de la tabla 14 muestra una correlación entre SC, HP, CE y MT. De forma moderada entre TE y RP, lo cual concuerda con los resultados de la investigación y las variables aceptadas como se verá en el siguiente apartado.

Tabla 15. Análisis de Correlación Bivariada de las Variables.

		Correlación					
		SC	HP	TE	CE	RP	MT
SC	Pearson Correlation	1	.789**	.441**	.783**	.594**	.746**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	81	81	81	81	81	81
HP	Pearson Correlation	.789**	1	.437**	.739**	.647**	.653**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	81	81	81	81	81	81
TE	Pearson Correlation	.441**	.437**	1	.440**	.403**	.494**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	81	81	81	81	81	81
CE	Pearson Correlation	.783**	.739**	.440**	1	.646**	.695**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	81	81	81	81	81	81
RP	Pearson Correlation	.594**	.647**	.403**	.646**	1	.574**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	81	81	81	81	81	81
MT	Pearson Correlation	.746**	.653**	.494**	.695**	.574**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	81	81	81	81	81	81

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Elaboración Propia (SPSS Statistics 21)

#### 4.2.2.2 Regresión Lineal Multivariable-Confirmatorio

En el capítulo 3 se mostró la ecuación  $SC = \beta_0 + \beta_1(HP) + \beta_2(CE) + \beta_3(TE) + \beta_4(RP) + \beta_5(MT) + u$ , que se estableció para comprobar la relación de la hospitalidad (HP), el trabajo en equipo (TE), la comunicación efectiva (CE), la resolución de problemas (RP) y la motivación (MT) con respecto al servicio al cliente (SC). Es decir, la ecuación establecida como método de análisis es una regresión lineal multivariable. La regresión lineal múltiple, es una técnica de estadística que calcula y analiza la relación entre una variable dependiente y varias variables independientes. Con ella se pueden entender las relaciones entre la variable dependiente e independientes. Así como también se puede pronosticar el valor de la variable dependiente a partir de los valores de las variables independientes (Mason et al., 1992). En este estudio se busca comprender la relación entre la variable

dependiente y las independientes. La regresión lineal múltiple será confirmatoria ya que respeta la conformación de los ítems de cada constructo.

Los métodos que se plantean en el SPSS Statistics para llevar a cabo la regresión lineal múltiple son: a) mínimos cuadrados ordinarios (Ordinary Least Squares, OLS), este método minimiza la suma de las distancias verticales entre las respuestas observadas en la muestra y las respuestas del modelo b) adición hacia adelante (forward), en este método, las variables se introducen secuencialmente en el modelo. La primera variable que se introduce es la de mayor correlación (+ o -) con la variable dependiente. Dicha variable se introducirá en la ecuación sólo si cumple el criterio de entrada. A continuación, se considerará la variable independiente cuya correlación parcial sea la mayor y que no esté en la ecuación. El procedimiento termina cuando ya no quedan variables que cumplan el criterio de entrada. c) eliminación hacia atrás (backward), en la que se introducen todas las variables en la ecuación y después se van excluyendo una tras otra. En cada etapa se elimina la variable menos influyente según el contraste individual, d) estimación escalonada (stepwise) en este método es una combinación de los procedimientos anteriores. En cada paso se introduce la variable independiente que no se encuentre ya en la ecuación y que tenga la probabilidad para la prueba de Fisher más pequeña. Las variables ya introducidas en la ecuación de regresión pueden ser eliminadas del modelo. El método termina cuando ya no hay más variables candidatas a ser incluidas o eliminadas (Hair, Anderson, Babin & Black, 2010). De los métodos mencionados, el elegido para la investigación fue la estimación escalonada “stepwise” o pasos sucesivos.

A continuación, en la tabla 16, se verán los resultados bajo la regresión lineal multivariable confirmatoria por medio de pasos sucesivos. El modelo presentó una consistencia en los estadísticos. El coeficiente múltiple ( $R^2$ ) debe estar entre 0% y 100%. 0% indica que el modelo no explica ninguna porción de la variabilidad de los datos de respuesta en torno a su media. 100% indica que el modelo explica toda la variabilidad de los datos de respuesta en torno a su media.  $R^2 = \text{Variación explicada} / \text{variación total}$  (Mason et al., 1992). En este caso el valor fue de .750, lo cual es aceptable. La prueba de

Durbin-Watson (d). Se utiliza para conocer la autocorrelación sobre un conjunto de datos. Si el valor de d es: =2 indica que no hay autocorrelación. <2 hay autocorrelación positiva, esta no debe ser menor que 1. Si es >2 la autocorrelación es negativa (Mason et al.,1992). Para el estudio fue de 1.407 por lo que el valor es aceptable.

Tabla 16. Resultados del Modelo

Model	R	R Square	Model Summary <sup>d</sup>		
			Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.789 <sup>a</sup>	0.622	0.617	0.62239	
2	.845 <sup>b</sup>	0.715	0.707	0.54427	
<b>3</b>	<b>.866<sup>c</sup></b>	<b>0.750</b>	<b>0.740</b>	<b>0.51270</b>	<b>1.407</b>

- a. Predictors: (Constant), HP
- b. Predictors: (Constant), HP, MT
- c. Predictors: (Constant), **HP, MT, CE**
- d. Dependent Variable: SC

Fuente: Elaboración Propia con los datos obtenidos (SPSS Statisticas)

El análisis de la varianza (ANOVA por sus siglas en inglés, ANalysis Of VAriance) es un conjunto de modelos y procedimientos estadísticos, en los cuales la varianza de las diferentes variables predictoras se analiza con base en la respuesta de la variable dependiente. El análisis de varianza puede determinar si las medias de tres o más grupos son diferentes y la significancia estadística del valor de  $R^2$  obtenido. Es decir, determinar si el modelo obtenido se ajusta a los valores de los datos observados. En la ANOVA se utiliza la prueba de Fisher (F) para evaluar estadísticamente la igualdad de las medias, o mencionado de otra forma la asociación entre las variables. Es decir, si las proporciones de una variable son diferentes dependiendo del valor que adquiera la otra variable, en este caso la prueba F fue aceptada dada la significancia del modelo seleccionado (Evans & Lindsay, 2005). En la tabla 17, se puede validar que el valor de la  $R^2$  obtenido para este estudio es estadísticamente significativo,  $F(3,77) = 77.032$ ,  $p < 0.05$ .

Tabla 17. Resultado ANOVA

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.385	1	50.385	130.067	.000b
	Residual	30.603	79	0.387		
	Total	80.987	80			
2	Regression	57.881	2	28.941	97.697	.000c
	Residual	23.106	78	0.296		
	Total	80.987	80			
3	Regression	60.747	3	20.249	77.032	.000d
	Residual	20.241	77	0.263		
	Total	80.987	80			

a. Dependent Variable: SC

b. Predictors: (Constant), HP

c. Predictors: (Constant), HP, MT

**d. Predictors: (Constant), HP, MT, CE**

Fuente: Elaboración Propia con los datos obtenidos (SPSS Statistics)

Al evaluar los valores de los coeficientes de cada uno de los predictores se determinó que tres de ellos son estadísticamente significativos: La HP (Hospitalidad) mostró mayor relación positiva hacia el servicio al cliente, seguida por la CE (Comunicación Efectiva) y en tercer posición la MT (Motivación). Con unas  $\beta$ 's de .374, .307 y .287 respectivamente y  $p < 0.05$ . Por otra parte, el valor VIF (factor de inflación de la varianza) proporciona una medida de multicolinealidad entre las variables independientes en un modelo de regresión múltiple. La detección de la multicolinealidad es importante porque puede reducir la significancia estadística de las variables independientes. Para este estudio los valores VIF están dentro del rango aceptable que es menor a 5 por ser una muestra pequeña (Evans et al., 2000). Tal como observan en la Tabla 18. En síntesis, el modelo resultante de la regresión multivariable confirmatoria por medio de pasos sucesivos es:  **$SC = -0.002 + 0.374(HP) + 0.307(CE) + 0.287(MT)$** .

Tabla 18. Valores *t* de los coeficientes.

Model	Predictor	Unstandardized Coefficients		Coefficients <sup>a</sup> Standardized Coefficients		T	Sig.	Collinearity Statistics	
		$\beta$	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	Constant	0.000	0.069			-0.003	0.998		
	HP	0.789	0.069	0.789		11.405	0.000	1.000	1.000
2	Constant	-0.002	0.060			-0.041	0.967		
	HP	0.526	0.080	0.526		6.592	0.000	0.574	1.744
	MT	0.400	0.080	0.402		5.031	0.000	0.574	1.744
3	Constant	-0.002	0.057			-0.033	0.974		
	HP	0.374	0.088	0.374		4.237	0.000	0.417	2.400
	MT	0.287	0.082	0.288		3.480	0.001	0.474	2.109
	CE	0.307	0.093	0.307		3.302	0.001	0.376	2.662

a. Dependent Variable: SC

Fuente: Elaboración Propia con los datos obtenidos (SPSS Statistics)

Las variables no significativas fueron TE (trabajo en equipo) y RP (resolución de problemas) al presentar  $\beta$ 's no significativas como aparecen en la tabla 19.

Tabla 19. Variables excluidas

Model	Beta In	t	Excluded Variables <sup>a</sup>				VIF	Minimum Tolerance
			Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance			
1	TE	.120 <sup>b</sup>	1.573	0.120	0.175	0.809	1.235	0.809
	CE	.442 <sup>b</sup>	4.889	0.000	0.484	0.454	2.201	0.454
	RP	.143 <sup>b</sup>	1.590	0.116	0.177	0.581	1.722	0.581
	MT	.402 <sup>b</sup>	5.031	0.000	0.495	0.574	1.744	0.574
2	TE	.018 <sup>c</sup>	0.248	0.805	0.028	0.733	1.364	0.519
	CE	.307 <sup>c</sup>	3.302	0.001	0.352	0.376	2.662	0.376
	RP	.041 <sup>c</sup>	0.496	0.621	0.056	0.541	1.849	0.463
3	TE	.001 <sup>d</sup>	0.016	0.987	0.002	0.729	1.372	0.373
	RP	-.024 <sup>d</sup>	-0.297	0.768	-0.034	0.508	1.970	0.353

a. Dependent Variable: SC

b. Predictors in the Model: (Constant), HP

c. Predictors in the Model: (Constant), HP, MT

d. Predictors in the Model: (Constant), HP, MT, CE

Fuente: Elaboración Propia de la información obtenida (SPSS Statistics)

La colinealidad del modelo se refiere cuando alguno de los coeficientes de correlación simple o múltiple entre algunas de las variables independientes es 1, es decir, cuando algunas variables independientes están correlacionadas entre

sí. Se pueden medir en los estadísticos de la regresión multivariable a través del Índice de Condición. Los valores indican que entre 5 y 10 están asociados con una colinealidad débil, mientras que índices de condición entre 30 y 100 señalan una colinealidad de moderada a fuerte (Mason et al., 1992). En este estudio se muestra el resultado del Índice de Condición en la tabla 20. Su valor es 3.064, el cual indica que está dentro de los valores aceptables para el modelo.

Tabla 20. Diagnóstico de Colinealidad.

		Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>					
Model		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions (Constant)	HP	MT	CE
1	1	1.000	1.000	0.50	0.50		
	2	1.000	1.000	0.50	0.50		
2	1	1.653	1.000	0.00	0.17	0.17	
	2	1.000	1.286	1.00	0.00	0.00	
	3	0.347	2.183	0.00	0.83	0.83	
3	1	2.392	1.000	0.00	0.06	0.06	0.05
	2	1.000	1.546	1.00	0.00	0.00	0.00
	3	0.354	2.601	0.00	0.38	0.85	0.05
	4	0.255	3.064	0.00	0.56	0.09	0.90

a. Dependent Variable: SC

Fuente: Elaboración propia con la información obtenida (SPSS Statistics)

A manera de síntesis de todos los valores de la regresión multivariable se presenta la tabla 21. Que engloba todos los resultados de las variables.

Tabla 21. Modelo y Método

Modelo	Método	Constructos Independientes entrantes	Estadísticos del Modelo	Variables	B	T	Índice de condición	FIV	Sig.
Regresión Multivariable	Confirmatorio	HP=HP1, HP4, HP8	R <sup>2</sup> .750	HP Aceptada	HP.374	HP 4.237	3.064	HP 2.4	HP .000
		TE=TE2,TE5,TE6	F 77.032	TE No aceptada	TE .001	TE .987		TE 1.372	TE .987
		CE=CE1,CE2,CE3	Durbin	CE Aceptada	CE .307	CE 3.302		CE 2.662	CE .001
		RP=RP4,RP6,RP7	Watson	RP No aceptada	RP -.024	RP -.297		RP 1.970	RP .768
		MT=MT1,MT3,MT6	1.505	MT Aceptada	MT .287	MT 3.48		MT 2.109	MT .001

Fuente: Elaboración Propia

### 4.2.3 Comprobación de Hipótesis

En la tabla 22 se da respuesta a las hipótesis operativas planteadas en el capítulo 2. La aceptación o rechazo de cada una de ellas, está en función del resultado de la regresión lineal multivariable llevada a cabo en este capítulo en el apartado anterior (4.2.2.2). Las variables aceptadas fueron la hospitalidad (HP), la comunicación efectiva (CE) y la motivación (MT).

Tabla 22. Estatus de las hipótesis específicas de acuerdo con resultados del modelo elegido

<b>Variabales Independientes: "soft skills"</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Sig.</b>	<b>Relación</b>	<b>Resultado</b>
<i>H<sub>1</sub>: HP tiene una relación positiva hacia SC.</i>	.374	.000	(+)	Aceptada
<i>H<sub>2</sub>: TE tiene una relación positiva hacia SC.</i>	.001	.987	(0)	Rechazada
<i>H<sub>3</sub>: CE tiene una relación positiva hacia SC.</i>	.307	.001	(+)	Aceptada
<i>H<sub>4</sub>: RP tiene una relación positiva hacia SC.</i>	-.024	.768	(-)	Rechazada
<i>H<sub>5</sub>: MT tiene una relación positiva hacia SC.</i>	.287	.001	(+)	Aceptada

Fuente: Elaboración propia.

En la observancia de la tabla anterior, se aceptó parcialmente la hipótesis general de la investigación, ya que, 3 variables cumplieron con los criterios estadísticos aceptables. Las variables fueron: la hospitalidad (HP) con  $\beta$  .374 y significancia de .000, la comunicación efectiva (CE) con  $\beta$  .307 y significancia de .001 y la motivación (MT) con  $\beta$  .287 y significancia de .001. Las tres "soft skills" impactan al servicio al cliente en los colaboradores de venta en las agencias de autos. Las variables del trabajo en equipo (TE) con  $\beta$  .001 y significancia de .987 y la resolución de problemas (RP) con  $\beta$  -.024 y significancia de .768 no fueron aceptadas, al no ser significativas.

En síntesis, una vez que se obtuvieron los resultados estadísticos del estudio, y se estableció la aceptación o rechazo de las hipótesis operativas, se procederá a presentar en el siguiente apartado las conclusiones y recomendaciones.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se presentan las conclusiones, dando respuesta a la pregunta y objetivo general de la investigación. Así como también a los objetivos metodológicos y específicos. Lo anterior se hace con base en los resultados estadísticos y lo expuesto en los capítulos anteriores. Finalmente se proponen las recomendaciones para mejorar el servicio al cliente impulsado por las “*soft skills*” que se deberían estimular en las agencias automotrices.

### ***a) Respuesta a la Pregunta Central de Investigación.***

De acuerdo con lo sugerido por Creswell (2009), se estableció en el capítulo 1 la pregunta general de investigación, y las hipótesis operativas relativas a dicha pregunta. Para Whetten (1989) el ¿qué, cómo y para qué? Son cuestiones fundamentales y puntos de partida en la investigación. Estas, se ven reflejadas con la pregunta de investigación, objetivo e hipótesis, etc. La pregunta central de Investigación que se planteó en el capítulo 1 fue si ¿La hospitalidad, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la motivación, son las habilidades blandas “*soft skills*” en los colaboradores de venta directa que permiten mejorar el servicio al cliente en las concesionarias de automóviles? Esta pregunta se acotó al establecer el objetivo general, especificando lo anterior en las concesionarias de autos nuevos, comerciales, localizados en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México.

Por lo que, dados los resultados, la respuesta a la pregunta en esta investigación es que la Hospitalidad, la Comunicación Efectiva y la Motivación son habilidades blandas que deben de estimularse en los colaboradores del área de venta para impactar el servicio al cliente. El servicio al cliente además de influir en la culminación de la venta también genera lealtad del cliente hacia el colaborador (Kotler 1998), a la marca y a la concesionaria. Por medio de la hospitalidad para el cliente, se puede lograr que él regrese (Da Silva & Leite, 2010), puede ser para el mantenimiento del automóvil o bien para una recompra. La

comunicación efectiva se genera cuando los clientes sienten confianza (Lin & Lin, 2017) en este caso con el asesor de venta. Es necesario que los asesores estén motivados en su trabajo (Hennig-Thurau, 2004) para que ofrezcan durante el proceso de venta un trato cálido. Haciéndolos sentir como únicos e importantes. Mostrando honestidad, empatía y sobre todo escuchándolos atentamente para poder interpretar sus necesidades y gustos (Vázquez, 2014). Estas últimas acciones se dan cuando el colaborador tiene las “*soft skills*” señaladas que fueron significativas en este estudio.

### ***b) Cumplimiento de Objetivos Metodológicos.***

De acuerdo con Whetten (1989) los objetivos metodológicos son una vía para el “cómo” de la investigación, también en ellos están inmersos el “quien” , “cuando” y “donde”. A continuación, se da respuesta a estos planteamientos metodológicos logrados con el estudio.

1. Se analizó a profundidad la evolución de las ventas a nivel nacional y estatal de la industria automotriz, observando un comportamiento ondulado-fluctuante. Es decir, cíclico en ambos panoramas, tanto el nacional como el estatal.
2. Se estableció el Marco Teórico sobre el servicio al cliente y las “*soft skills*” o habilidades blandas propuestas para el estudio. Con una revisión bibliográfica exhaustiva se pudo constituir la definición de cada variable. Se encontraron relaciones empíricas entre los constructos. Adicionalmente se analizaron modelos acordes al sector de la distribución automotriz, esto como punto de partida para el fundamento, comprensión y referencia de la investigación.
3. Se generó un instrumento de medición válido y confiable para evaluar las variables independientes (habilidades blandas) que impactan en el servicio al cliente. El instrumento se desarrolló para la aplicación y recopilación de datos. Se elaboró con un rigor y metodología científica, tomando en cuenta instrumentos confiables encontrados previamente en la revisión del marco teórico. Para la operacionalización, se tomó en cuenta la definición de cada constructo y con base en ello se seleccionaron y adaptaron ítems que representaran dicha definición. Se

validó el contenido con expertos en las áreas de estudio y en metodología de la investigación. La fiabilidad se realizó a través del Alfa de Cronbach con tres pilotos previos a la aplicación final.

4. Se aplicó el instrumento a la muestra resultante, que se calculó con la fórmula para una población finita. La muestra fue estratificada. La recolección se llevó a cabo a través de Google Forms. Obteniendo con éxito las respuestas (cuestionarios) representativas de cada estrato provenientes de los sujetos de estudio.
5. Se calcularon y analizaron los datos con el modelo y método propuesto que fue la regresión multivariable confirmatoria a través de pasos sucesivos. Con los resultados presentados en los apartados previos de este capítulo se dio respuesta a la pregunta general de la investigación, a los objetivos metodológicos. A los objetivos operativos propuestos se dará respuesta por medio de las hipótesis planteadas.

De acuerdo con lo descrito anteriormente se concluye que cumplieron satisfactoriamente los objetivos metodológicos de la investigación.

### ***c) Respuesta a las Hipótesis Operativas.***

Sustentado en las sugerencias de Whetten (1989) y Creswell (2009) sobre el establecimiento de las hipótesis alternativas, que vinculan a las variables independientes con la dependiente. Se plantearon 5 objetivos específicos, que posteriormente se tradujeron en las 5 hipótesis operativas del estudio. Los resultados finales muestran las relaciones que fueron aceptadas o rechazadas. A continuación, primero se profundizó en las tres hipótesis aceptadas. Posteriormente en las dos hipótesis rechazadas. Haciendo un análisis de acuerdo con lo expuesto en el marco teórico presentado en capítulo 2, esto permitió esclarecer la contribución de esta tesis a la teoría existente de acuerdo con los postulados de Whetten (1989) el qué, cómo y porqué.

- 1)  $H_1$ .- *La Hospitalidad es una habilidad blanda de los colaboradores de venta directa que está relacionada positivamente con la mejora del servicio al cliente.*

Para dar respuesta a dicha hipótesis, el resultado de la regresión lineal múltiple fue una  $\beta$  de .374,  $t= 4.237$  y significancia de .000. por lo que la hipótesis es aceptada (tabla 22). Los estudios empíricos encontrados que apoyan esta relación de la Hospitalidad y el Servicio al Cliente son los de Spowart (2011), Lin & Lin (2017), Huo et al., (2019), Dehghanpouri et al., (2020) y Díaz et al., (2021) que hacen referencia a los sectores de la educación, ventas de retail, turismo y electrónicos respectivamente.

La definición operativa de la Hospitalidad se refiere a: la actitud de ayuda, empatía, atención y calidez del colaborador en su trato con el cliente (Lolli, 2013; Quinn, 2013). Dar respuesta a las necesidades particulares del cliente y satisfacerlas con profesionalismo, hacerlo sentir como una persona única a través del trato amable y humano (Spowart, 2011; Pramono et al., 2020). El modelo que se seleccionó para la investigación de esta variable fue el que se planteó en la figura 7 extraído y adaptado de Da Silva & Leite (2010). En los factores del modelo están integrados todos los elementos de la definición de la hospitalidad. Dichos factores pueden ser sociales, cognitivos o emocionales, que se convierten en experiencias hacia el cliente, las cuales pueden hacer que el cliente se aleje o acerque para efectuar la compra del servicio o producto. Con los resultados obtenidos, las aportaciones y valor agregado del estudio son: 1.- la confirmación de la relación entre la variable de la Hospitalidad y el Servicio al Cliente para los colaboradores de venta directa, tal como las encontradas en los estudios empíricos de otros sectores. 2.-La extensión de la relación de estas variables en las agencias automotrices en el contexto mexicano. 3.-Estos hallazgos no se encontraron en el marco teórico analizado, y servirá como precedente para futuros estudios en este sector.

2) *H<sub>3</sub>- La Comunicación Efectiva es una habilidad blanda de los colaboradores de venta directa que está relacionada positivamente con la mejora del servicio al cliente.*

Para dar respuesta a esta hipótesis, el resultado de la regresión lineal múltiple fue una  $\beta$  de .307,  $t= 3.302$  y significancia de .001 (tabla 22) por lo que fue aceptada la hipótesis. Los estudios empíricos encontrados que apoyan esta relación de la Comunicación Efectiva y el Servicio al Cliente fueron los de Agnihotri et al. (2009), Raciti & Dagger (2010), Gaur et al. (2011), Park et al. (2014), Güneş & Sh.-Ahmad (2015), Tanveer et al. (2018), Suhail & Srinivasulu (2020) que hacen referencia a el ámbito de las ventas, educación, salud y tecnología de la educación.

La definición operativa de la Comunicación Efectiva es: la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva. Generar un dialogo asertivo, utilizando herramientas y/o metodologías para obtener, comprender y transmitir la información de manera apropiada y de confianza en las diferentes situaciones con cliente (Coste et al., 2017; Araujo & Miranda 2021). El modelo que se seleccionó para la investigación de esta variable fue el que se planteó en la figura 9 extraído y adaptado de Llacuna & Pujol, (2008) y Espinoza, (2009). En el modelo están integrados todos los elementos de la definición de la Comunicación Efectiva. Ya sea en el emisor, receptor, canal o en el código. Con los resultados obtenidos, las aportaciones y valor agregado del estudio son 1.- la confirmación de la relación entre la variable de la Comunicación Efectiva y el Servicio al Cliente en los colaboradores de venta directa, tal como las encontradas en los estudios empíricos de otros sectores. 2.- La extensión de la relación de estas variables en las agencias automotrices en el contexto mexicano. 3.-Estos hallazgos no se encontraron en el marco teórico analizado, y servirá como precedente para futuros estudios en este sector.

3) *H<sub>5</sub>- La Motivación es una habilidad blanda de los colaboradores de venta directa que está relacionada positivamente con la mejora del servicio al cliente.*

Para dar respuesta a la quinta hipótesis, el resultado de la regresión lineal múltiple fue una  $\beta$  de .287,  $t=3.48$  y significancia .001 (tabla 22). Por lo que fue aceptada la hipótesis. Los estudios empíricos encontrados que apoyan esta relación de la Motivación y el Servicio al Cliente son los de Hennig-Thurau (2004), Swanson et al. (2007), Curral & Marques (2009), Mohd et al. (2012), Babić et al. (2015), Huo et al. (2019), Shin (2021) que hacen referencia a el ámbito de las ventas minoristas, del arte, implementación de software, turismo y gestión del talento respectivamente.

La definición operativa de la Motivación que se estableció fue: El grado de esfuerzo, entusiasmo y compromiso que los colaboradores están dispuestos a ejercer en su trabajo para satisfacer sus necesidades y las de los clientes (Curral & Marques, 2009; Navarro et al., 2011; Haque M.A. et al., 2014). Es el deseo de logro por la tarea o meta en favor del cliente (Navarro et al., 2011; García & Forero, 2014; Marulanda et al., 2014; Tampubolon et al., 2021). Es el buen ánimo para brindar un servicio de calidad que satisface al cliente (García & Forero, 2014). El modelo que se seleccionó para la investigación de esta variable fue el que se planteó en la figura 11 extraído y adaptado de Haque M. F. et al., (2014) y Marulanda et al., (2014). En el modelo están integrados todos los elementos de la definición de la Motivación. Ya sea en la motivación al logro o afiliación. Con los resultados obtenidos, las aportaciones y valor agregado del estudio son: 1.- la confirmación de la relación entre la variable de la Motivación y el Servicio al Cliente en los colaboradores de venta directa, tal como las encontradas en los estudios empíricos de otros sectores. 2.- La extensión de la relación de estas variables en las agencias automotrices en el contexto mexicano. 3.- Estos hallazgos no se encontraron en el marco teórico analizado, y servirá como precedente para futuros estudios en este sector.

#### 4) Estudios de Hofstede (2004) y De la Cerda & Nuñez (1998).

De acuerdo con el estudio de Hofstede (2021) México está ubicado con una alta distancia al poder (81), alta restricción (91) y colectivismo (70). Es decir, en México se le da un grado alto de importancia al poder, una marcada obediencia y respeto a la autoridad (los jefes). La figura de autoridad o jefes son los que manejan el saber o la educación y los colaboradores esperan que se les diga qué y cómo hacer el trabajo. La desigualdad es muy marcada y la autocracia predomina a diferencia de la democracia. Por otra parte, respecto a la alta restricción, en México se tiende a una constante vigilancia y no existe tanta libertad de expresión.

Para la mayoría de los mexicanos el colectivismo se observa cuando:

- a) prevalece relación sobre la tarea o el objetivo.
- b) la transgresión de las normas u opiniones contrarias a lo establecido por el jefe, conducen a sentimientos de vergüenza.
- c) se da el estrés por pertenecer
- d) cuando la armonía prevalece sobre todo, inclusive sobre los resultados.

Todos los indicadores mencionados en la cultura mexicana, tanto los de la distancia al poder, altas restricciones y colectivismo, tienen como resultante que no se logre el Trabajo en Equipo y la Resolución de Problemas como tales en el contexto laboral. Dadas las características del trabajador mexicano. Los colaboradores tienden más a recibir del jefe las instrucciones de qué hacer, no toman un rol de equipo o iniciativa para la resolución de problemas, sino el de asumir las órdenes o instrucciones. Según Hofstede (2021) en general los colaboradores requieren de la supervisión, no hay tanta confianza para la realización de la tarea o libertad para la toma de decisiones.

Otros elementos importantes como la autocracia, la poca libertad para expresar ideas, romper la armonía o ir por la relación más que por la tarea (objetivo) (Hofstede, 2011), pudieran ser algunas de las causas por las que, para los Gerentes de Venta de la presente

investigación, el Trabajo en Equipo y la Resolución de Problemas no representan unas habilidades que sus colaboradores deben tener para ofrecer un buen servicio al cliente. Ya que de forma directa o indirecta pudiera verse vulnerada su autoridad, posición, el ambiente armónico, etc.

Otros estudios que hablan sobre cómo la cultura mexicana no favorece el Trabajo en Equipo y la Resolución de Problemas, son los de De la Cerda & Nuñez (1998) en los que mencionan que la cultura del trabajo en el México tradicional se caracteriza por los valores de una sociedad preindustrial, y entre ellos están: el autoritarismo, idealismo, pasividad, resignación, dependencia y sumisión. Por herencia cultural el mexicano tiende a una sumisión ante la autoridad. El trabajador está normalmente dispuesto a someterse a relaciones de dominación-dependencia a cambio de protección paternalista. El mexicano favorece sus intereses y prefiere cuidar sus relaciones sobre el desempeño e insiste en guardar distancia. Se hace mención que en el mexicano es notoria su actitud individualista en busca de imagen y poder. Manifiesta poca disposición al Trabajo en Equipo. Fuera del marco familiar es altamente desconfiado e inseguro. Le cuesta identificarse con normas y objetivos. También la poca iniciativa o pasividad para resolver problemas en el trabajo. Esto favorece la tendencia a no solucionar situaciones problemáticas, hasta que el jefe autorice, de su opinión, indicaciones o su visto bueno. Lo anterior por temor a la desobediencia o a infringir las normas que afecten su imagen, por poner en riesgo su trabajo o las buenas relaciones con su jefe o compañeros.

Lo mencionado en la teoría de De la Cerda & Nuñez (1998) es otra posible causa del por qué el Trabajo en Equipo y la Resolución de Problemas no resultaron aprobadas en el estudio. Es decir, son habilidades blandas que no tienen una relación significativa hacia el servicio al cliente.

5) *H<sub>2</sub>.- El Trabajo en Equipo es una habilidad blanda de los colaboradores de venta directa que está relacionada positivamente con la mejora del servicio al cliente.*

Para dar respuesta a esta segunda hipótesis planteada, se observó el resultado de la regresión lineal múltiple que fue una  $\beta$  .001,  $t=.987$  y significancia de .987, que por lo tanto se rechazó la hipótesis (tabla 22). Los estudios empíricos encontrados que relacionaban el trabajo en equipo y el servicio al cliente fueron los de Edelman et al. (2002), Susskind et al (2003), Baker et al. (2005), Wang et al. (2018) y Wagner et al. (2019) que hacen referencia a los campos de las PYMES, proveeduría, hospitales y seguros respectivamente, es decir no en el sector automotriz. En estos casos a diferencia de los resultados de esta investigación, la relación fue positiva y la hipótesis aceptada.

La definición operativa del Trabajo en Equipo fue: el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para colaborar con otros en la realización de tareas y lograr objetivos comunes (Mickan & Rodger, 2000), compartiendo información, con distribución de tareas y roles, tomando responsabilidades, resolviendo problemas, contribuyendo a la mejora y el desarrollo colectivo de la organización o del cliente (Torrelles et al., 2011; Creo et al., 2021). El modelo que se seleccionó para la investigación de esta variable fue el que se extrajo y adaptó de Torrelles et al. (2011) y se mostró en la figura 8. En el modelo están integrados todos los elementos de la definición del Trabajo en Equipo. Con los resultados obtenidos en esta investigación, al rechazarse la hipótesis y con el sustento encontrado en las teorías de Hofstede (2004) y De la Cerda & Nuñez (1998). Como aportación teórica del estudio, pudiera sugerirse: 1.- incorporar la parte del entorno y la cultura tanto en el modelo como en la definición, es decir, 2.- que el Trabajo en Equipo impactará al Servicio al Cliente de forma positiva o no, dependiendo de la cultura en donde se vaya a analizar. 3.- la habilidad blanda del Trabajo en Equipo en los colaboradores de venta directa no tiene un impacto positivo hacia el servicio al cliente en las agencias automotrices en el contexto mexicano.

El Trabajo en Equipo es una habilidad muy común de acuerdo con lo encontrado en los estudios empíricos analizados. Es decir, como se mencionó en las brechas teóricas, es una habilidad habitualmente promovida en los sectores en donde se encontró esta habilidad. Sin embargo, no hubo indicios de ella en la particularidad de los colaboradores del área de ventas del sector automotriz. Por lo que, con los resultados obtenidos y la observancia de este sector el Trabajo en Equipo es una habilidad que no es fomentada, se promueve más la competencia y el logro de las metas individuales de cada asesor de ventas. Por lo que otra aportación es 4.- sobre la elección de la habilidad del Trabajo en Equipo, está pudo no ser la más adecuada al seleccionarla para el rol de ventas en el sector de las concesionarias automotrices, en donde la competitividad por asesor se mide día a día. En las recomendaciones se sugerirá realizar más estudios de esta variable en el rol de ventas, en este y otros sectores para observar el comportamiento y tener mayor precisión y consistencia sobre este hallazgo y resultado.

6) *H<sub>4</sub>- La Resolución de Problemas es una habilidad blanda de los colaboradores de venta directa que está relacionada positivamente con la mejora del servicio al cliente.*

Para dar respuesta a esta cuarta hipótesis planteada, se observó el resultado de la regresión lineal múltiple que fue una  $\beta$  de .024,  $t=.297$  y significancia de .768 (tabla 22) por lo que fue rechazada la hipótesis. Se encontraron estudios empíricos en los cuales se relacionaba la Resolución de Problemas y el Servicio al cliente de forma positiva y significativa, en tanto que hubo otros que la relación fue de manera negativa. En ese sentido, los estudios empíricos encontrados que relacionaban la resolución de problemas y el servicio al cliente de forma positiva y significativa fueron los de Marinova et al. (2018), Almeida & Benevides (2018) y Chumpitaz & Papparoidamis (2020) de aerolíneas, universidades, área de la salud, venta, producción de alimentos y bebidas. En uno de estos estudios encontrados (Almeida & Benevides, 2018) fue sobre la relación terapéutica-paciente, por lo que, lo esperado era la resolución de algún problema (de salud) que causaría una sensación de bienestar y por lo tanto buen servicio. Y los otros dos estudios

la relación fue positiva sin explicación. Estas investigaciones empíricas, contrastan con los resultados de este estudio en donde previamente se mencionó que la relación fue negativa y no significativa.

Los estudios encontrados con una relación negativa fueron los de Abu-ELSamen et al. (2011), Fayos-Gardó et al. (2015) de los sectores de telecomunicaciones y comercio minorista respectivamente. En estos estudios se argumentó que las expectativas del servicio al cliente tienden a ser más altas cuando se produce una falla en el servicio vs. aquellas calificaciones o expectativas cuando no hay ninguna falla. Y por lo general cuando es necesario solucionar un problema es porque algo no salió de acuerdo con lo esperado por el cliente. En ambos estudios las muestras se extrajeron de aquellos clientes que tuvieron problemas en su servicio. Por lo tanto, experimentaron una falla. Aunque se solucione el problema el cliente no queda del todo satisfecho. Algunas situaciones no fueron recuperadas o solucionadas. En ambos casos el hecho de no tener el producto o servicio esperado desde un inicio explica la relación negativa con el servicio y la satisfacción del cliente. Los resultados de estas investigaciones coincidieron en la relación negativa que se dio en este estudio.

La definición operativa de la Resolución de Problemas planteada fue: la habilidad de los colaboradores para identificar situaciones problemáticas en las que se requería dar respuesta a los clientes (Abramson 2005). Comprende el saber formular claramente el problema, generar alternativas de solución, identificar la solución viable y tomar decisiones para implementarla de forma efectiva y eficaz (Almeida & Benevides, 2018; Chumpitaz & Papparoidamis, 2020). Además, solicitar la colaboración de superiores o colaboradores en caso de ser necesario y comunicar al cliente la resolución del problema (Mughal & Shaikh, 2018). El modelo que se seleccionó para la investigación de esta variable fue el que se mostró en la figura 10 extraído y adaptado de Vera-Villarroel & Guerrero, (2003). En el modelo están integrados todos los elementos de la definición de la Resolución de Problemas. Con los resultados obtenidos en esta investigación, al rechazarse la hipótesis y con el sustento encontrado en las teorías de Hofstede (2004) y De la Cerda & Nuñez

(1998). Como aportación teórica del estudio, pudiera sugerirse 1.- incorporar la parte del entorno y la cultura tanto en el modelo como en la definición, es decir, 2.- que la Resolución de Problemas impactará al Servicio al Cliente de forma positiva o no, dependiendo de la cultura en donde se vaya a analizar. 3.- la habilidad blanda de la Resolución de Problemas en los colaboradores de venta directa no tiene un impacto positivo hacia el servicio al cliente en las agencias automotrices en el contexto mexicano, tal como los resultados de los estudios empíricos encontrados de otros sectores en los cuales la relación no resulto significativa (Abu-ELSamen et al., 2011; Fayos-Gardó et al., 2015).

d) Aportación práctica de esta investigación

Respecto a la justificación práctica: Las habilidades blandas estudiadas en esta investigación y su relación hacia el servicio al cliente revelan una realidad latente en las agencias automotrices, la cual estriba en que previo al año en el que se inició este trabajo (2018) no se habían abordado en el marco teórico analizado dichas relaciones. En ese sentido hay una contribución complementaria a los estudios sobre este tema y sector que probablemente surgieron posterior a esta fecha. Esto reforzará o podrá servir como punto de partida para más estudios sobre este tema. Con ello se da respuesta del quién y en dónde de Whetten (1989).

Otra aportación es fomentar que los colaboradores de venta directa en las agencias de autos tengan la habilidad de la hospitalidad mediante un trato atento, profesional y cálido (Vázquez, 2014), la habilidad de comunicación efectiva a través del contacto visual y una escucha activa que lo lleve a interpretar las necesidades, gustos y preferencias del cliente (Lolli, 2013) y la habilidad de la motivación del colaborador para lograr sus metas y que tenga un gusto por sus actividades, de tal forma que lo lleve a satisfacer al cliente al momento de la venta (Marulanda et al., 2014). Con lo anterior se da respuesta a las interrogantes de a quién y cuándo, sugeridas por Whetten (1989).

e) Momento situacional de la Investigación.

Cabe destacar que este estudio se realizó exactamente al inicio del COVID-19 en Nuevo León, lo que fue en un momento trascendente en las concesionarias de autos. Esto tuvo un efecto no solo en el comportamiento individual y colectivo ante el proceso de ventas y el servicio al cliente. Sino también ante el proceso de la investigación misma. El 44% de las encuestas se aplicaron y recibieron antes de la pandemia, durante este lapso fue complicada la contestación y recepción el tiempo estimado fue de 3 a 4 semanas. Al darse el home office y estar más colaboradores on line, la contestación y recepción de cuestionarios fue más sencilla. Se enviaron y recibieron el 55% restante en un tiempo de respuesta de 1 a 2 semanas.

Respecto al proceso de venta antes de la pandemia se realizaba en un 90% cara a cara, es decir, presencial. Esto permitía que las habilidades del colaborador fueran puestas en práctica de forma natural o visualmente. Sin embargo, cuando se realizó la aplicación de las encuestas, ese 90% de los colaboradores estaban haciendo un esfuerzo importante para vender de forma remota y/o digital. Por lo que las habilidades mencionadas se tuvieron que acentuar. Las hicieron realidad a través de llamadas o video llamadas, el contacto con el cliente debía ser más estrecho y cálido, cuidando no abrumarlo (Bullemore-Campbell & Cristóbal-Fransi, 2021).

f) Recomendaciones o Estudios Futuros

Las habilidades que no resultaron significativas como son el trabajo en equipo y la resolución de problemas. Se sugiere continuar con su estudio en el rol de ventas; en un mayor número de concesionarias. Con la finalidad de observar su comportamiento y poder tener un mayor número de elementos para conformar un perfil de ventas de los asesores de ventas respecto a estas variables. Por otra parte, para complementar este estudio se sugiere seguir profundizando en otras "*soft skills*" como son la flexibilidad, autoconfianza,

sentido de urgencia y proactividad en los colaboradores del área de ventas de las concesionarias automotrices (Hurrell et al., 2013 ; Weber et al., 2013).

También el extender la investigación a otras localidades y sectores esperando ver el comportamiento de las variables. Así mismo, dentro de las implicaciones prácticas, de los grupos demográficos se pudo construir un perfil más preciso del colaborador de ventas que ofrece un buen servicio al cliente. Se recomienda que estos perfiles y habilidades sean vistos en las organizaciones desde el reclutamiento en dos acciones: Primero para que se desarrollen instrumentos que permitan validar estas habilidades en el candidato. Segundo, para ser evaluadas en el candidato a colaborador, es decir previo a su entrada a la organización. En el proceso de selección. En tercera instancia, a los colaboradores que ya son parte de la organización se les diseñe un programa de capacitación específico para desarrollarlos en las habilidades blandas mencionadas, en caso de que no cuente con ellas. Finalmente se propone llevar estos estudios con más detalle en el sector del retail con la finalidad de analizar, las habilidades interpersonales de los colaboradores (el perfil) que están directamente con el cliente en general, para conocer el nivel de impacto de dichas habilidades hacia el servicio al cliente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Abramson, H. (2005). Problem-Solving Advocacy in Mediations: A Model of Client Representation. *Harvard Negotiation Law Review*, 10(103), 104-133.
- Abu-ELSamen, A. A., Akroush, M. N., Al-Khawaldeh, F. M., & Al-Shibly, M. S. (2011). Towards an integrated model of customer service skills and customer loyalty. *International Journal of Commerce and Management*, 21(4), 349-380. doi: <https://doi.org/10.1108/10569211111189365>
- ADANL. (2019). *Asociación de Distribuidores de Automotores de Nuevo León, A.C.* Retrieved from ADANL: <http://www.adanl.org.mx/>
- Agnihotri, R., Rapp, A., & Trainor, K. (2009). Understanding the role of information communication in the buyer-seller Exchange process: antecedents and outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(7), 474-486.
- 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.
- Allred, B. B., Snow, C. C., & Miles, R. E. (1996). Characteristics of Managerial Careers in the 21st century. *Academy of Management*, 10(4), 17-27.
- Almeida, Z., & Benevides, A. (2018). Habilidades sociales, coping, resiliencia y resolución de problemas en estudiantes de psicología. *Liberabit*, 24(2), 265-276. doi: <https://doi.org/10.24265/liberabit.2018.v24n2.07>
- Álvarez, M. C., Manrique-Losada, B., & Gasca-Hurtado, G. P. (2015). Propuesta de Evaluación de Habilidades Blandas en Ingeniería de Software por medio de Proyectos Universidad-Empresa. *Educación en Ingeniería*, 10(19), 131-141. doi:<https://doi.org/10.26507/rei.v10n19.549>
- AMDA. (2021). *Asociación Mexicana de Distribuidores Automotores A.C.* Retrieved from AMDA: <https://www.amda.mx/category/ventas-ligeros-general/>
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2001). *Estadística para administración y economía* (10ma ed., Vol. No. 311 A54Y). DF, México: International Thomson.
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *American Psychological Association, Inc*, 103(3), 411-423.
- Araujo, M., & Miranda, S. (2021). Multidisciplinary in internal communication and the challenges ahead . *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 107-123.
- Babić, V., Slavković, M., & Aleksić, V. S. (2015). Talent Management: Opportunities And Limitations For Serbian Organizations. *Teme - Časopis za Društvene Nauke*, 39(2), 361-380.
- Baker, D., Amodeo, A., Krokos, K., Slonim, A., & Herrera, H. (2010). Assessing teamwork attitudes in healthcare: development of the TeamSTEPPS teamwork attitudes questionnaire. *Qual Saf Health Care*, 19(6), 1-4. doi:<http://dx.doi.org/10.1136/qshc.2009.036129>
- Baker, D., Horvath, L., Champion, M., Offermann, L., & Salas, E. (2005). The All teamwork framework. *International adult literacy survey, measuring adult literacy and life skills: New frameworks for assessment*, 13(1), 229-272. Retrieved from Statistics Canada.
- Barney, J., & Zajac, E. (1994). Competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 5, 5-11.
- Bermúdez, L., & González, L. (2011). La competencia comunicativa: Elemento clave en las organizaciones. *Quórum académico*, 8(15), 95-110.
- Bisquerra, R., & Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación*, 10(21), 61-82.
- Botía, M., & Orozco, L. (2012, Junio). Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas : Sus características en el sector turismo. *Estudios y*

- perspectivas en turismo*, 21(3). Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180724044006>
- Bullemore-Campbell, J., & Cristóbal-Fransi, E. (2021). La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del COVID-19 en la gestión de las ventas. *Información Tecnológica*, 32(1), 199-208.
- Bustamante, L. (2020). La importancia de las habilidades blandas en un asesor de imagen. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 1(1), 17-28. doi:10.18682/cdc.vi97.3918
- Cabarcos, N. (2006). *Promoción y Venta de Sericios Turísticos* (1ra. ed.). España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Carlzon, J. (1991). *El Momento de la Verdad*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- Causado-Rodriguez, E., Charris, A., & Guerrero, E. (2019). Mejora Continua del Servicio al Cliente Mediante ServQual y Red de Petri en un Restaurante de Santa Marta, Colombia. *Información Tecnológica*, 30 (2), 73-84.
- Chumpitaz, R., & Papparoidamis, N. (2020). The impact of service/product performance and problem-solving on relationship satisfaction. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 33(1), 95-113.
- CIPI. (2001). *Documento Informativo sobre las Pequeñas y las Medianas Empresas en México*. Comisión Intersecretarial de Política Industrial, Secretaría de Economía, México.
- CIPI. (2003). *Resultados del Sector Manufacturero*. Comisión Intersecretarial de Política Industrial, México.
- 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.
- Cott, C. (1998). Structure and meaning in multidisciplinary teamwork. *Sociology of Health & Illness*, 20(6), 848-873.
- Creo, E. d., Mareque, M., & Portela-Pino, I. (2021). The acquisition of teamwork skills in university students through extra-curricular activities . *Education+Training*, 53(2), 165-181.
- Creswell, J. W. (2009). Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches. In *Review of the Literature-The Use of Theory* (Vol. 3rd., pp. 23-72). Los Angeles, Estados Unidos: Sage Publications, Inc.
- Cronbach, L., & Meehl, P. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological bulletin*, 52(4), 281.
- Curral, L., & Marques, P. (2009). Self-leadership and Work Role Innovation: Testing a Mediation Model with Goal Orientation and Work Motivation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 165-176.
- Da Silva, J. P., & Leite, Y. V. (2010). Hospitalidad y Ambiente en los Hoteles: Su influencia en el comportamiento del consumo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19(3), 330-345.
- De la Cerda, J. G., & Nuñez, F. d. (1998). La cultura del trabajo en México: ¿cambio o estancamiento? In J. G. De la Cerda, & F. d. Nuñez, *La administración en Desarrollo: Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*, (pp. 167-187). CDMX: PERH.

- Dehghanpouri, H., Soltani, Z., & Rostamzadeh, R. (2020). The impact of trust, privacy and quality of service on the success of E-CRM: the mediating role of customer satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(11), 1831–1847. doi:<https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2019-0325>
- Dehghanpouri, H., Soltani, Z., & Rostamzadeh, R. (2020). The impact of trust, privacy and quality of service on the success of E-CRM: the mediating role of customer satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(11), 1831–1847.
- Díaz, M. M., Muñoz, J. J., & Duque, C. M. (2021). Medición de la satisfacción a través de los atributos de la calidad percibida en una muestra de clientes de hoteles. *Rotur*, 15(1), 78-97.
- Duncan, A. (1974). *Quality control and industrial statistics* (4ta ed.). Washington, DC, USA: National Academy of Sciences.
- Edelman, L., Brush, C., & Manolova, T. (2002). The impact of human and organizational resources on small firm strategy. *Journal of small business and enterprise development*, 9(3), 236-244. doi: <https://doi.org/10.1108/14626000210438562>
- Escobar, J., & Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6(1), 27-36.
- Espinoza, L. Á. (2009). Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. *CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica*, 6(32), 5-19.
- Evans, j., & Lindsay, W. (2005). *Adminsitación y Control de la Calidad* (6 ed.). CDMX: Thomson.
- Evans, J., William, L., Sánchez, F., & Haaz, G. (2000). *Administración y control de la calidad* (7ma ed., Vol. 658.562 E8Y). DF, México: Thomson.
- Fayos-Gardó, T., Molier-Velázquez, B., & Ruiz-Molina, M. E. (2015). ¿Es posible aumentar la satisfacción del cliente después de una queja?: La Paradoja de Recuperación del Servicio en el comercio minorista. *Universia Business Review*, 1(46), 54-67.
- Fleming, S. (2019). *World Economic Forum*. Retrieved from These 4 trends are shaping the future of your job: <https://www.weforum.org/agenda/2019/02/these-4-trends-are-shaping-the-future-of-your-job/>
- 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.
- García, C., Gómez, C., & Antón, J. (2011). La comunicación interprofesional desde la cultura organizacional de la enfermería asistencial. *Cultura de los Cuidados*, XV(31), 85-92.
- García, M., & Forero, C. (2014). la motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142.
- Gaur, S. S., Xu, Y., Quazi, A., & Nandi, S. (2011). Relational impact of service providers' interaction behavior in healthcare. *Managing Service Quality*, 21(1), 67-87.
- 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.
- Hair, Joseph F; Anderson, Rolph E.; Babin, Barry J.; Black, William C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7). Hoboken: Prentice Hall Pearson.
- Haque, M. F., Haque, M. A., & Islam, M. S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*, 8(1), 61-68.
- Hartely, J. (2014). Some thoughts on Likert-type scales. *International journal of clinical and health psychology*, 14(1), 83-86.
- Hartline, M., & Ferrell, O. (1996, October). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *The Journal of Marketing*, 60, 52-70.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R., & García, B. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 38(1), 0-0. Retrieved from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0138-65572009000100007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0138-65572009000100007)
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.
- Hofstede, G. (2021). *hofstede-insights*. Retrieved from <https://www.hofstede-insights.com/>
- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Culture and personality revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1), 52-88.
- Huo, Y., Chen, Z., Lam, W., & Woods, S. A. (2019). Standing in my customer's shoes: Effects of customer-oriented perspective taking on proactive service performance 92,. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 255-280.
- 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.
- Hussaina, K., Konarb, R., & Alic, F. (2016). Measuring Service Innovation Performance through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: A PLS Approach. *6th International Research Symposium in Service Management* (pp. 35–43). Malasya: Procedia - Social and Behavioral Sciences. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.397>
- INEGI. (2009). Instituto Nacional de Estadística Geografía Informática. *Censos económicos*.
- INEGI. (2016). Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. *Encuesta Nacional sobre competitividad y productividad de la micro, pequeña y empresas medianas*. Retrieved from [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/promo/ENAPROCE\\_15.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/promo/ENAPROCE_15.pdf)
- INEGI. (2020). *Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática*. Retrieved from Encuesta Nacional sobre competitividad y productividad de la micro, pequeña y empresas medianas.:

- [https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/#\\_r=1621051287065&collection=&country=&dtype=&from=1985&page=1&ps=&sk=agencias+de+autos&sort\\_by=nation&sort\\_order=&to=2021&topic=&view=s&vk=](https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/#_r=1621051287065&collection=&country=&dtype=&from=1985&page=1&ps=&sk=agencias+de+autos&sort_by=nation&sort_order=&to=2021&topic=&view=s&vk=)
- Katz, R. L. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review.
- Kotler, P. (1998). El desafío de crear experiencias. *Revista HSM Management*, 4(62), 94-99.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Zepeda, A. M. (2013). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Pearson Educación.
- Lakewood, G. M. (Diciembre 2017). *Informe de Capacitación de la Industria*. Estados Unidos: Capacitación: Lakewood Media Group.
- Leandro Miguel Pérez Gómez, C. P. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla Soft Skills Identification In SME Managers in Barranquilla. *Dictamen Líbre*, 1(26), 153-168. doi:<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>
- Lee, C.-H., Wang, Y.-H., Trappey, A., & Yang, S.-H. (2014). Applying geo-social networking and the theory of inventive problem-solving in service innovation and evaluation. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 31(2), 95–107.
- Lehto, A. (2013). *Exploring organizational service orientation: A preliminary analysis in the retail industry*. Retrieved from Aalto University, School of Business: [http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/13514/hse\\_ethesis\\_13514.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/13514/hse_ethesis_13514.pdf)
- Leppard, J., Molyneux, L., & Santapau, A. (1998). *Cómo mejorar su servicio al cliente*. Barcelona: Gestión 2000.
- LFDT. (1998). *Ley Federal del Trabajo* (66 ed.). Porrúa SA.
- Lin, C.-Y., & Lin, J.-S. C. (2017). The influence of service employees' nonverbal communication on customer-employee rapport. *Journal of Service Management*, 28(1), 107-132.
- Llacuna, J., & Pujol, L. (2008). NTP.685: La comunicación en las organizaciones. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España*, 1(1), 1-7.
- 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(4), 354-373.
- López, P. (2007). La hospitalidad: un estilo de vida. *Hospitalidad ESADI*(11), 155-166.
- 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), 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.
- Mantilla, J. (2014, Noviembre). Impacto de la Capacitación en el Servicio al Cliente en Restaurantes de Quito. 53. (U. S. Quito, Ed.) Quito, Ecuador.

- Marinova, D., Singh, S., & Singh, J. (2018). Frontline Problem-Solving Effectiveness: A Dynamic Analysis of Verbal and Nonverbal Cue. *Journal of Marketing Research*, 55(2), 178-192. doi:<https://doi.org/10.1509/jmr.15.0243>
- Martín, M., & Suarez, T. (2006). Impacto del capital humano y organizacional en las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación de la PYME. (p. 51). México: ACACIA-UASLP. Retrieved from <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/242>
- Martínez, J. R. (2017). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios*, 11(22), 235 – 268.
- Marulanda, F., Montoya, I., & Vélez, J. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento y gestión*, 36(1), 204-236.
- Mason, R., Douglas, L., & Fournier, M. D. (1992). *Estadística para administración y economía*. (658.00212 M376E 1998 ed.). DF, México: Alfaomega.
- Mendoza, J. (2014). Capítulo 3: Manejo del marco teórico mediante constructos. In K. Sáenz, & G. Támez, *Métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales* (p. 515). CDMX: Tirant Humanidades México.
- Mendoza, J., & Garza, J. B. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *Innovaciones de negocios*, 6(11), 17-32.
- Mickan, S., & Rodger, S. (2000). The organisational context for teamwork: Comparing health care and business literature. *Australian Health Review*, 23(1), 179-192.
- Mohd, N., Kasim, A., Scarlat, C., & Muhamad, A. (2012). The Role of Individual Differences in Promoting Front Liners to Become Customer-Oriented: A Case of the Hotel Industry in Malaysia. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 13(1), 61–79.
- Montoya, A., Alveiro, C., Saavedra, B., & Ramiro, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión de Futuro*, 17(1), 130-151.
- Morillas, A. (2007). Muestreo en poblaciones finitas. *Academia Accelerating the world's research*, 1-30. Retrieved from <http://webpersonal.uma.es/~morillas/muestreo.pdf>
- Mughal, A., & Shaikh, S. (2018). Assessment of collaborative problem solving skills in Undergraduate Medical Students at Ziauddin College of Medicine, Karachi. *Pak J Med Sci*, 34(1), 1-5. Retrieved from [www.pjms.com.pk](http://www.pjms.com.pk)
- Najul, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 23-35. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148002>
- Navarro, J., Yepes, M., Ayala, Y., & Quijano, S. (2011). Un modelo Integrado de Motivación Laboral Aplicado a una muestra multicultural. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 27(3), 177-190.
- Nickson, D., Warhurst, C., Commander, J., Hurrell, S., & Cullen, A. (2012). Soft Skills and Employability: Evidence from UK retail. *Economic and Industrial Democracy*, 33(1), 65-84. doi:<https://doi.org/10.1177/0143831X11427589>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions quality service. *Journal of retailing*, 64(1), 12.

- Park, J.-G., Lee, S., & Lee, J. (2014). Communication effectiveness on IT service relationship quality . *Industrial Management & Data Systems*, 114(2), 321-336.
- Pasmore, W. A., & Woodman, R. W. (1997). *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 10). Greenwich: Jai Press Inc.
- Pérez, F. J. (2016). *Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba*. Córdoba: Universidad de Córdoba. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10396/13398>
- Pramono, R., Lemy, D. M., Pramezwarly, A., OktoriaSihombing, S., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). The Role of Spiritual Capital in the Hospitality Industry. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 8101-8134.
- Puente-Palacios, K., & Souza, M. S. (2018). Professional self-concept: Prediction of teamwork commitment. *Revista de Psicología*, 36(2), 465-490.
- Quilamán, A. Q., & Chacur, A. A. (2008). Evaluación Y Propuesta De Mejoras De Un Modelo De Atención De Usuarios En Un Servicio Público. *Revista de Economía y Administración*, 45(71), 7-37.
- Quinn, K. A. (2013). The Importance of Resource and Interpersonal Skills in the Hospitality Industry. (L. Taylor & Francis Group, Ed.) *Journal of Foodservice Business Research*, 16(5), 439-447. doi:<https://doi.org/10.1080/15378020.2013.850377>
- Racet-Valdés, A., Espinosa-González, L., Suárez-Quintana, J., & Yojana-Sánchez. (2017). Modelo matemático para medir el nivel de servicio al cliente basado en la lógica difusa compensatoria. *Ingeniería Industria*, XXXVIII(2), 193-200.
- Raciti, M. M., & Dagger, T. S. (2010). Embedding relationship cues in written communication . *Journal of Services Marketing*, 24(2), 103-111.
- 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: Pro Quest LLC.
- Rosen, M., Dietz, A., Yang, T., Priebe, C., & Pronovost, P. (2019). An integrative framework for sensor-based measurement of teamwork in healthcare. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 22(1), 11-18.
- Rousseau, V., Caroline, A., & Savoie, A. (2006). Teamwork Behaviors: A Review and an Integration of Frameworks. *Sage Journals*, 37(5), 540-570.
- Sáenz, K., & Tamez, G. (2014). *Métodos y Técnicas Cualitativas y Cuantitativas aplicables a la Investigación en Ciencias Sociales*. DF: Tirant Humanidades.
- Sánchez-Hernández, R. M., Arce-Castro, B. A., Ramírez-Juárez, J., & Hernández-Rivas, S. A. (2011, Septiembre-Diciembre). La Capacitación como Predictora de Satisfacción del Cliente en Organizaciones Turísticas. *Ingeniería Industrial*, 32(3), 207-212.
- Saura, I. G., Contrí, G. B., Gallarza, M. G., & Blasco, M. F. (2007). Segmentando clientes a partir del valor del servicio. Una aproximación en el contexto de la relación entre empresas. *Cuadernos de Economía a y Dirección de la Empresa*, 1(31), 31-66.
- 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. doi:<https://doi.org/10.5755/j01.em.19.1.5485>

- Segovia, A. (2014). *El liderazgo, la compensación variable, el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad del empleado: un enfoque de modelación mediante ecuaciones estructurales*. Monterrey: Diss. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Serna, H. (2010). *Gerencia estratégica: planeación y gestión* (10 ed.). Bogotá, Colombia: 3D Editores.
- Shin, J. W. (2021). Mediating effect of satisfaction in the relationship between customer experience and intention to reuse digital banks in Korea. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(2), 1-18.
- Shoemaker, S., & Lewis, R. (1999). Customer loyalty: the future of hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 345-370.  
doi:[https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(99\)00042-0](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(99)00042-0)
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo de Personal* (4 ed.). Distrito Federal, México: Limusa.
- Spowart, J. (2011). Hospitality Students Competencies: Are They Work Ready? (L. Taylor & Francis Group, Ed.) *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(2), 169–181.
- STPS. (2006). Acuerdo mediante el cual se establecen las Reglas de Operación e Indicadores de Evaluación y gestión del programa de Apoyo a la Capacitación. (p. 25). CDMX: Diario Oficial.
- Suhail, P., & Srinivasulu, Y. (2020). Impact of communication dyads on health-care service experience in Ayurveda. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 14(4), 607-621.
- Susilowati, M., & Anam, K. (2017). Improving Students' Scientific Reasoning and Problem-Solving Skills by The 5E Learning Model. *Biosaintifika: Journal of Biology & Biology Education*, 9(3), 506-512.
- Susskind, A., Kacmar, M., & Borchgrevink, C. (2003). Customer Service Providers Attitudes Relating to Customer Service and Customer Satisfaction in the Customer–Server Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 179–187.  
doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.179>
- Swanson, S., Davis, C., & Zhao, Y. (2007). Motivations and Relationship Outcomes: The Mediating Role of Trust and Satisfaction. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 18(2), 1-25.
- Tampubolon, M. P., Murniarti, E., & Sidabutar, N. F. (2021). The Effect of Work Motivation, Work Skills, Cognitive Behavior on Career Development of Civil Service Police Officers. *Science and Technology Publications*, 1(1), 478-485.
- 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*, 7(4), 65-80.  
doi:[https://doi.org/10.1300/J149v07n04\\_04](https://doi.org/10.1300/J149v07n04_04)
- Throne, R. (2012). Construct Operationalization in Practitioner Research: A Doctoral Perspective. *1st EdConference*, 0(0), 1-7. Retrieved from EdConference.

- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G., & Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: Definición y categorización. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15(3), 329-344.
- Torres, V., & Pérez, C. (2010). *Calidad total en la atención al cliente*. Vigo, España: Ideas Propias Editorial SL.
- 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*, 1(26), 23-36.
- Vega-Sampayo, Y., Olivero-Vega, E., & Gastelbondo-Gómez, E. (2020). Desarrollo de la capacidad de innovación en procesos de servicio al cliente del departamento de matrícula en instituciones de educación superior en Barranquilla, Colombia. *Información Tecnológica*, 31(5), 185-194.
- Vera-Villaruel, P., & Guerrero, Á. (2003). Diferencias en habilidades de resolución de problemas sociales en sujetos optimistas y pesimistas. *Universitas psychologica*, 2(1), 21-26.
- Vértice, E. (2009). Tipología de los clientes. In *Atención eficaz de quejas y reclamaciones* (p. 243). Malaga, España: Publicaciones Vértice S.L. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?hUNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITOI=es&lr=&id=Jgy5zYVW2ucC&oi=fnd&pg=PA1&dq=vertice+2009&ots=JTj1HQEdyd&sig=7x5qDusL3Vn8iN308-NAIL6tnfQ#v=onepage&q=vertice%202009&f=false>
- Wagner, U., Hansen, K. R., Kristensen, M. L., & Josty, M. (2019). Improving service-center employees' performance by means of a sport sponsorship. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(1), 43-60. doi:<https://doi.org/10.1108/IJMS-10-2017-0109>
- Wang, C., Hoegg, J., & Dahl, D. (2018). The impact of a sales team's perceived entitativity on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(2), 190-211.
- 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.
- Wellington, P. (2012). *Cómo brindar un servicio integral al cliente lo mejor de las estrategias kaizen: creación de un poderoso y funcional programa de servicios al cliente*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of management review*, 14(4), 490-495.
- World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs Report*. Económico, Geneva. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)
- Zabava, W. (2003). Communication Practices of Professional Providers: Predicting Customer Satisfaction and Loyalty. *Journal of Applied Communication Research*, 31(3), 189-311.

## ANEXOS

Anexo 1 Primer versión del Instrumento: Validez de Contenido.....	133
Anexo 2 Instrumento final de aplicación.....	136
Anexo 3 Universo de Agencias en NL/ Muestra que contestó el Instrumento.....	138
Anexo 4 Estadísticos de Fiabilidad de las Variables de Estudio.....	140

## Anexo 1.- Primer versión del Instrumento de Medición: Validez de Contenido.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN  
División de Estudios de Posgrado

A Continuación le daremos algunas sugerencias para el llenado del cuestionario:  
Por favor lea detenidamente  
Conteste anotando en cada casilla la relevancia de cada grupo de ítems, el número que usted considere de acuerdo con las respuestas siguientes: 1 Irrelevante, 2 Poco relevante, 3 Relevante y 4 Muy relevante, tratando de evaluar el grado de importancia que tiene el ítem para explicar la definición de cada una de las variables.  
Solo se deberá asignar una respuesta.  
El cuestionario se compone de ítems, le tomará 10 mins. Responderlo ¡Gracias!

Variable dependiente	Definición	Ítems: Modificados							
		Dr. JM	Dr. CM	Dra AS	Dr. JS	Dra MT	Dra LG	Prom	Sus colaboradores:
Servicio al Cliente	El servicio al cliente es el buen trato, comprensión, disposición y voluntad para apoyar al cliente. El transmitirle seguridad, credibilidad y confianza al momento de la interacción (González, Frías, & Gómez, 2016). La comprensión de lo que el cliente espera, de tal forma que se le ofrezca una satisfacción y calidad del servicio recibido. Incluye interacciones únicas para el cliente, con una alta diferenciación y generándole experiencias memorables (Fornieles et al., 2014; Coste et al., 2017; Vega-Sampayo et al., 2020).	4	3	4	3	4	4	3.7	SC1. Tienen orientación de servicio.
		3	4	4	4	2	4	3.5	SC2. Son corteses y dan buen trato a los clientes.
		4	4	4	4	4	2	3.7	SC3. La mayoría de las veces están dispuestos a apoyar a los clientes.
		4	4	3	3	4	4	3.7	SC4. Hacen que el cliente se sienta seguro en la relación Cliente-Asesor.
		4	4	4	4	4	3	3.8	SC5. Buscan comprender y satisfacer las necesidades o expectativas de los clientes.
		4	4	4	4	4	2	3.7	SC6. Dan un servicio oportuno y eficiente a los clientes como función principal de su trabajo.
		3	4	4	3	3	3	3.3	SC7. Ofrecen al cliente un buen servicio desde la primera vez como símbolo de calidad.
		3	4	4	4	4	4	3.8	SC8. Con su compromiso, inspiran confianza a los clientes.
		4	3	4	4	4	4	3.8	SC9. Ofrecen experiencias únicas creando momentos memorables para el cliente.
Variables independientes		Dr. JM	Dr. CM	Dra AS	Dr. JS	Dra MT	Dra LG	Prom	Sus colaboradores:
Hospitalidad	Es la actitud de ayuda, empatía, atención y calidez del colaborador en su trato con el cliente (Lolli, 2013; Quinn, 2013). Dar respuesta a las necesidades particulares del cliente y satisfacerlas con profesionalismo, hacerlo sentir como una persona única a través del trato amable y humano (Spowart, 2011; Pramono et al., 2020).	4	3	4	3	4	3	3.5	HP1. Ayudan a los clientes en sus necesidades y les dan respuesta activamente.
		3	4	4	4	3	4	3.7	HP2. Son amables con el cliente.
		4	3	4	4	4	4	3.8	HP3. Tienen la habilidad de ser empáticos con el cliente para lograr una experiencia satisfactoria.
		3	3	4	4	4	3	3.5	HP4. ¿Se preocupan por las necesidades de sus clientes?
		4	3	4	4	2	2	3.2	HP5. Mantienen contacto visual con los clientes.
		4	4	4	4	4	2	3.7	HP6. Generan credibilidad con los clientes.
		4	4	4	3	4	3	3.7	HP7. Atienden con calidez a los clientes.
		3	4	4	3	4	3	3.5	HP8. Demuestran profesionalismo al proporcionar un servicio.
		3	4	4	4	2	4	3.5	HP9. Ven al cliente como lo más importante en su trabajo.

		Dr. JM	Dr. CM	Dra AS	Dr. JS	Dra MT	Dra LG	Prom	Sus colaboradores:
Trabajo en Equipo	Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para colaborar con otros en la realización de tareas y lograr objetivos comunes (Mickan & Rodger, 2000), compartiendo información, con distribución de tareas y roles, tomando responsabilidades, resolviendo problemas, contribuyendo a la mejora y el desarrollo colectivo de la organización o del cliente (Torrelles et al., 2011; Creo et al., 2021).	4	3	4	4	3	3	3.5	TE1. Se complementan entre ellos al apoyar al cliente.
		4	3	4	4	4	4	3.8	TE2. Se apoyan entre ellos en el trabajo para el cliente.
		4	3	4	4	2	2	3.2	TE3. Comparten consejos entre ellos que facilitan la realización del trabajo.
		4	3	3	3	2	3	3.0	TE4. Al ayudar a su equipo se muestran interesados y entusiasmados.
		4	3	4	3	2	4	3.3	TE5. Cuando realizan tareas para el cliente, confían en los compañeros de trabajo.
		4	4	4	4	4	3	3.8	TE6. ¿Se ayudan estrechamente entre ellos, al desarrollar y ejecutar nuevos proyectos para el cliente?
		4	3	4	3	4	4	3.7	TE7. Hacen equipo con sus compañeros teniendo una comunicación abierta e interactiva en pro del cliente.
		4	3	4	4	4	4	3.8	TE8. Tienen el mismo objetivo y trabajan en conjunto para el cliente.
		4	3	4	4	3	2	3.3	TE9. Trabajan en equipo para lograr la satisfacción del cliente.
		4	3	4	3	2	3	3.2	TE10. Integran diferentes opiniones de los miembros del equipo para atender al cliente.
		Dr. JM	Dr. CM	Dra AS	Dr. JS	Dra MT	Dra LG	Prom	Sus colaboradores:
Comunicación Efectiva	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva. Generar un dialogo asertivo, utilizando herramientas y/o metodologías para obtener, comprender y transmitir la información de manera apropiada y de confianza en las diferentes situaciones con cliente (Coste et al., 2017; Araujo & Miranda 2021).	3	3	2	4	3	3	3.0	CE1. A través del diálogo con el cliente buscan comprender sus necesidades.
		4	3	4	4	4	4	3.8	CE2. Mediante la escucha activa recopilan información sobre las necesidades del cliente.
		4	4	4	4	3	2	3.5	CE3. Se comunican oralmente de manera efectiva con el cliente.
		4	3	3	4	3	2	3.2	CE4. Se expresan por escrito de manera asertiva con el cliente.
		4	4	4	3	3	2	3.3	CE5. Comunican al cliente cuando concluirá el servicio.
		4	3	3	4	3	4	3.5	CE6. Pueden expresar diferentes temas, ideas y reflexiones de manera objetiva con los clientes.
		4	4	3	3	3	3	3.3	CE7. Están abiertos a comentarios de los clientes.
		3	4	3	4	2	4	3.3	CE8. Reafirman las necesidades del cliente al escucharlo, para posteriormente satisfacerlas.

		Dr. JM	Dr. CM	Dra AS	Dr. JS	Dra MT	Dra LG	Prom	Sus colaboradores:
Resolución de Problemas	Es la habilidad de los colaboradores para identificar situaciones problemáticas en las que se requería dar respuesta a los clientes (Abramson 2005). Comprende el saber formular claramente el problema, generar alternativas de solución, identificar la solución viable y tomar decisiones para implementarla de forma efectiva y eficaz (Almeida & Benevides, 2018; Chumpitaz & Papparoidamis, 2020). Además, solicitar la colaboración de superiores o colaboradores en caso de ser necesario y comunicar al cliente la resolución del problema (Mughal & Shaikh, 2018).	3	4	4	4	4	4	3.8	RP1. Logran identificar cuando el cliente tiene algún problema.
		4	4	3	4	2	3	3.3	RP2. Se enfocan en que el cliente no tenga problemas en su estancia en la agencia.
		4	3	3	4	4	3	3.5	RP3. Son ágiles para solucionar problemas cuando se trata del cliente.
		4	4	4	4	3	4	3.8	RP4. En la agencia, plantean diferentes alternativas en la solución de problemas para el cliente.
		3	3	4	4	4	4	3.7	RP5. Dan atención para resolver problemas de forma rápida y expedita.
		4	4	3	4	4	4	3.8	RP6. Muestran interés para resolver los problemas que se les presentan a los clientes.
		4	4	4	4	4	3	3.8	RP7. Tienen libertad y autoridad de actuar en forma independiente, para la resolución de problemas.
		4	3	4	4	4	4	3.8	RP8. Actúan como mediadores en situaciones de conflictos con los clientes.
		3	4	3	3	4	4	3.5	RP9. Solucionan los problemas de los clientes, de tal forma que esos clientes se muestran satisfechos.
		Dr. JM	Dr. CM	Dra AS	Dr. JS	Dra MT	Dra LG	Prom	Sus colaboradores:
Motivación	Es el grado de esfuerzo, entusiasmo y compromiso que los colaboradores están dispuestos a ejercer en su trabajo para satisfacer sus necesidades y las de los clientes (Curral & Marques, 2009; Navarro et al., 2011; Haque M.A. et al., 2014). Es el deseo de logro por la tarea o meta en favor del cliente (Navarro et al., 2011; García & Forero, 2014; Marulanda et al., 2014; Tampubolon et al., 2021). Es el buen ánimo para brindar un servicio de calidad que satisface al cliente (García & Forero, 2014).	4	3	3	4	4	4	3.7	M1. Muestran y expresan entusiasmo por sus tareas.
		3	4	3	4	3	4	3.5	M2. Muestran un fuerte compromiso con su trabajo.
		4	4	3	4	2	3	3.3	M3. Se sienten constantemente motivados en sus actividades.
		3	4	4	4	4	4	3.8	M4. Tienen deseo de cumplir con los clientes.
		3	4	4	4	4	3	3.7	M5. Están comprometidos en lograr los compromisos con los clientes.
		3	4	3	4	4	3	3.5	M6. Les entusiasma generar una buena la relación con el cliente.
		4	3	4	4	4	2	3.5	M7. Hacen todo lo posible para satisfacer las necesidades de sus clientes.
		3	3	4	4	4	2	3.3	M8. Se sienten constantemente motivados en su atención hacia el cliente.

Fuente: Elaboración Propia

## 2. Instrumento de Aplicación Final.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
 FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN  
 División de Estudios de Posgrado

Esta investigación forma parte de una tesis doctoral y trata sobre las soft skills en los colaboradores de las agencias automotrices en el área de venta. Le agradeceré mucho su apoyo reflexionando y contestando este cuestionario, la información será tratada de forma confidencial y anónima, por lo que no se le solicitara su nombre.

A continuación le damos algunas sugerencias para el llenado del cuestionario:

- a) Leer cuidadosamente todas las preguntas o afirmaciones.
- b) Contestar todas las preguntas, aunque pudieran percibirse que algunas son similares.
- c) Contestarlas todas por favor.
- d) No conteste el deber ser o lo que le gustaría, sino lo que es realmente.
- e) La escala para cada afirmación es la siguiente: 1.- Nunca 2.-Escasas Veces 3.- Ocasionalmente 4.-Frecuentemente 5.- Siempre.

El cuestionario pide la frecuencia o el grado en el que Usted observa ciertos comportamientos en su(s) colaborador(es) de su equipo, particularmente los asesores del área de ventas. Le llevará aprox. 5 mins responderlo. ¡Gracias!

Var	Ítem	1 Nunca	2 Escasas veces	3 Ocasionalmente	4 frecuentemente	5 Siempre
SC	SC3. La mayoría de las veces está dispuesto(a) a apoyar a los clientes					
	SC4. Hace que el cliente se sienta seguro en la relación Cliente-Asesor					
	SC9. Ofrece experiencias únicas creando momentos memorables para el cliente.					
HP	HP1. Ayuda a los clientes en sus necesidades y les dan respuesta activamente.					
	HP4. ¿Se preocupa por las necesidades de sus clientes?					
	HP8. Demuestra profesionalismo al proporcionar un servicio					
TE	TE2. Se apoya entre sus compañeros en el trabajo para el cliente.					
	TE5. Cuando realiza tareas para el cliente, confía en los compañeros de trabajo.					
	TE6. ¿Ayuda a sus compañeros, para desarrollar y ejecutar nuevos proyectos para el cliente?					
CE	CE1. A través del diálogo con el cliente busca comprender sus necesidades.					
	CE2. Mediante la escucha activa recopila información sobre las necesidades del cliente.					

	CE3. Se comunica oralmente de manera efectiva con el cliente.					
RP	RP4. En la agencia, plantea diferentes alternativas en la solución de problemas para el cliente.					
	RP6. Muestra interés para resolver los problemas que se le presentan a los clientes.					
	RP7. Tiene libertad y autoridad de actuar en forma independiente, para la resolución de problemas.					
MT	M1. Muestra y expresa entusiasmo por sus tareas.					
	M3. Se siente constantemente motivado en sus actividades.					
	M6. Le entusiasma generar una buena la relación con el cliente.					
D	Genero	<input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino				
	Edad del colaborador	<input type="radio"/> 18-35 años <input type="radio"/> 36-adelante				
	Nivel de estudios	<input type="radio"/> Hasta bachillerato <input type="radio"/> licenciatura en adelante				
	Ubicación de la Agencia	<input type="radio"/> San Pedro <input type="radio"/> Monterrey <input type="radio"/> Cadereyta <input type="radio"/> Santa Catarina <input type="radio"/> San Nicolas <input type="radio"/> Guadalupe				
	País de Origen de la Agencia	<input type="radio"/> Corea <input type="radio"/> España <input type="radio"/> Japón <input type="radio"/> China <input type="radio"/> Francia <input type="radio"/> EU <input type="radio"/> Alemania				

D. Preguntas demográficas

\* Los ítems fueron sorteado sen Google Form para su aplicación

Fuente: Elaboración Propia

**Anexo 3. Universo de Agencias en NL/ Muestra que contestó el cuestionario.**

#	MARCA	Municipio	Origen	Segmento
3	CHEVROLET	Monterrey	USA	Comercial
6	CHEVROLET	Monterrey	USA	Comercial
12	CHEVROLET	Monterrey	USA	Comercial
13	CHEVROLET	Monterrey	USA	Comercial
5	CHEVROLET	San Nicolas	USA	Comercial
14	CHEVROLET	Monterrey	USA	Comercial
7	CHEVROLET	San Nicolas	USA	Comercial
8	CHEVROLET	Guadalupe	USA	Comercial
9	CHEVROLET	Guadalupe	USA	Comercial
10	CHEVROLET	San Pedro	USA	Comercial
11	CHEVROLET	Santa Catarina	USA	Comercial
19	CHRYSLER	Monterrey	USA	Comercial
20	CHRYSLER	Monterrey	USA	Comercial
22	CHRYSLER	Monterrey	USA	Comercial
15	CHRYSLER	San Nicolas	USA	Comercial
16	CHRYSLER	San Nicolas	USA	Comercial
23	CHRYSLER	Monterrey	USA	Comercial
27	FIAT	Monterrey	USA	Comercial
30	FORD	Monterrey	USA	Comercial
40	HONDA	Monterrey	Japón	Comercial
21	CHRYSLER	Cadereyta	USA	Comercial
41	HYUNDAI	Monterrey	Corea	Comercial
44	HYUNDAI	Monterrey	Corea	Comercial
24	CHRYSLER	Cadereyta	USA	Comercial
52	MAZDA	Monterrey	Japón	Comercial
58	MITSUBISHI	Monterrey	Japón	Comercial
60	NISSAN	Monterrey	Japón	Comercial
67	NISSAN	Monterrey	Japón	Comercial
88	VW	Monterrey	Alemania	Comercial
1	BAIC	Monterrey	China	Comercial
31	FORD	San Pedro	USA	Comercial
32	FORD	Guadalupe	USA	Comercial
2	CHEVROLET	Monterrey	USA	Comercial
4	CHEVROLET	Monterrey	USA	Comercial
17	CHRYSLER	Monterrey	USA	Comercial
18	CHRYSLER	Monterrey	USA	Comercial
37	HONDA	San Pedro	Japón	Comercial
25	FIAT	Monterrey	USA	Comercial
39	HONDA	San Pedro	Japón	Comercial
26	FIAT	Monterrey	USA	Comercial
28	FIAT	Monterrey	USA	Comercial
29	FORD	Monterrey	USA	Comercial
33	HONDA	Monterrey	Japón	Comercial
34	HONDA	Monterrey	Japón	Comercial
45	HYUNDAI	San Nicolas	Corea	Comercial
46	KIA	Guadalupe	Corea	Comercial
35	HONDA	Monterrey	Japón	Comercial
48	KIA	San Nicolas	Corea	Comercial
49	KIA	San Pedro	Corea	Comercial
36	HONDA	Monterrey	Japón	Comercial
38	HONDA	Monterrey	Japón	Comercial
42	HYUNDAI	Monterrey	Corea	Comercial
53	MAZDA	San Pedro	Japón	Comercial
43	HYUNDAI	Monterrey	Corea	Comercial
55	MAZDA	Guadalupe	Japón	Comercial
47	KIA	Monterrey	Corea	Comercial

#	MARCA	Municipio	Origen	Segmento
50	KIA	Monterrey	Corea	Comercial
51	KIA	Monterrey	Corea	Comercial
59	MITSUBISHI	San Pedro	Japón	Comercial
54	MAZDA	Monterrey	Japón	Comercial
56	MAZDA	Monterrey	Japón	Comercial
62	NISSAN	Santa Catarina	Japón	Comercial
63	NISSAN	Guadalupe	Japón	Comercial
64	NISSAN	Guadalupe	Japón	Comercial
65	NISSAN	San Nicolas	Japón	Comercial
57	MITSUBISHI	Monterrey	Japón	Comercial
61	NISSAN	Monterrey	Japón	Comercial
68	NISSAN	San Pedro	Japón	Comercial
66	NISSAN	Monterrey	Japón	Comercial
69	PEUGEOT	Monterrey	Francia	Comercial
71	PEUGEOT	San Nicolas	Francia	Comercial
72	RENAULT	San Pedro	Francia	Comercial
70	PEUGEOT	Monterrey	Francia	Comercial
74	RENAULT	Guadalupe	Francia	Comercial
75	SEAT	Guadalupe	España	Comercial
73	RENAULT	Monterrey	Francia	Comercial
77	SEAT	San Pedro	España	Comercial
76	SEAT	Monterrey	España	Comercial
79	SUZUKI	Guadalupe	Japón	Comercial
80	SUZUKI	San Nicolas	Japón	Comercial
78	SUBARU	Monterrey	Japón	Comercial
81	SUZUKI	Monterrey	Japón	Comercial
82	SUZUKI	Monterrey	Japón	Comercial
84	TOYOTA	San Nicolas	Japón	Comercial
85	TOYOTA	Guadalupe	Japón	Comercial
86	TOYOTA	San Pedro	Japón	Comercial
87	VW	San Pedro	Alemania	Comercial
83	TOYOTA	Monterrey	Japón	Comercial
89	VW	Monterrey	Alemania	Comercial
90	VW	Guadalupe	Alemania	Comercial
91	VW	Monterrey	Alemania	Comercial
92	VW	San Nicolas	Alemania	Comercial
93	VW	Cadereyta	Alemania	Comercial
94	TOYOTA	Monterrey	Japón	Comercial
95	FORD	San Pedro	USA	Comercial
96	PEUGEOT	Guadalupe	Francia	Comercial

Fuente: Elaboración Propia (ADANL, 2019)

**ANEXO 4 Estadísticos de Fiabilidad de las Variables de Estudio**

Var	Ítem	Peso	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
	SC3. La mayoría de las veces está dispuesto(a) a apoyar a los clientes	.937		
SC	SC4. Hace que el cliente se sienta seguro en la relación Cliente-Asesor	.753	.939	3
	SC9. Ofrece experiencias únicas creando momentos memorables para el cliente.	.937		
HP	HP1. Ayuda a los clientes en sus necesidades y les dan respuesta activamente.	.765	.899	3
	HP4. ¿Se preocupa por las necesidades de sus clientes?	.821		
	HP8. Demuestra profesionalismo al proporcionar un servicio	.821		
	TE2. Se apoya entre sus compañeros en el trabajo para el cliente.	.912		
TE	TE5. Cuando realiza tareas para el cliente, confía en los compañeros de trabajo.	.891	.944	3
	TE6. ¿Ayuda a sus compañeros, para desarrollar y ejecutar nuevos proyectos para el cliente?	.855		
	CE1. A través del diálogo con el cliente busca comprender sus necesidades.	.764		
CE	CE2. Mediante la escucha activa recopila información sobre las necesidades del cliente.	.731	.801	3
	CE3. Se comunica oralmente de manera efectiva con el cliente.	.472		
	RP4. En la agencia, plantea diferentes alternativas en la solución de problemas para el cliente.	.769		
RP	RP6. Muestra interés para resolver los problemas que se le presentan a los clientes.	.625	.850	3
	RP7. Tiene libertad y autoridad de actuar en forma independiente, para la resolución de problemas.	.811		
	M1. Muestra y expresa entusiasmo por sus tareas.	.794		
MT	M3. Se siente constantemente motivado en sus actividades.	.744	.884	3
	M6. Le entusiasma generar una buena la relación con el cliente.	.814		

Fuente: Elaboración Propia (SPSS Statistics)