

## **LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL SERVICIO AL CLIENTE EN TIEMPOS DEL COVID-19**

## **THE SOFT SKILLS AND CUSTOMER SERVICE IN TIMES OF COVID-19**

**Roxana Dalila Escamilla Vielma**

Tesista en la Universidad Autónoma de Nuevo León – UANL, Facultad de Contaduría Pública y Administración. Líneas de investigación: Capital Humano. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5819-191X>, email: [licroxana@hotmail.com](mailto:licroxana@hotmail.com).

**Adriana Segovia-Romo**

Profesora Investigadora en la Universidad Autónoma de Nuevo León – UANL, Facultad de Contaduría Pública y Administración. Línea de investigación: Capital Humano. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7534-3003>, email: [adrianasegovia@hotmail.com](mailto:adrianasegovia@hotmail.com).

**Mónica Blanco-Jiménez**

Profesora Investigadora en la Universidad Autónoma de Nuevo León – UANL, Facultad de Contaduría Pública y Administración. Líneas de investigación: Administración y Metodología de la Investigación. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7489-4826>, email: [moniblancoj77@hotmail.com](mailto:moniblancoj77@hotmail.com)

**Joel Mendoza-Gómez**

Profesor Investigador en la Universidad Autónoma de Nuevo León – UANL, Facultad de Contaduría Pública y Administración. Líneas de investigación: Capital Humano y Metodología de la Investigación. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7525-6367>, email: [joelmendoza@gmail.com](mailto:joelmendoza@gmail.com)

## **Resumen.**

El servicio al cliente es un elemento importante en las organizaciones, dado que es visto como un diferenciador para lograr una permanencia en el mercado. Este artículo tiene como objetivo mostrar la importancia de las habilidades del trabajo en equipo (TE) y la resolución de problemas (RP) en la mejora del servicio al cliente en los colaboradores del área de ventas. Para ello se diseñó y aplicó un cuestionario a los gerentes o coordinadores del área de ventas de las agencias automotrices. La aplicación y recolección de los datos fueron durante el tiempo del COVID-19. Los datos fueron procesados en el SPSS Statistics, usando el modelo estadístico de regresión lineal múltiple. La importancia del estudio mostró que el trabajo en equipo no es un impulsor del servicio al cliente, en tanto que la resolución de problemas sí lo es. La importancia del estudio radica en el diseño del instrumento. Así como el análisis de las variables, la relación entre las mismas y el sector en el que se desarrolla la investigación, es decir, las concesionarias de automóviles.

**Palabras Clave:** Habilidades blandas “*soft skills*”, Resolución de Problemas, Servicio al Cliente y Trabajo en Equipo.

**Tipo de Artículo:** Investigación cuantitativa.

**Clasificación JEL:** M12.

## **Abstarct.**

Customer service is an important element in organizations, since it is seen as a differentiator to achieve permanence in the market. This article aims to show the importance of teamwork (TE) and problem-solving (RP) skills in improving customer service in sales associates. For this, a questionnaire was designed and applied to the managers or coordinators of the sales area of the automotive agencies. The application and collection of the data were during the time of COVID-19. The data were processed in SPSS Statistics, using the multiple linear regression statistical model. The importance of the study showed that teamwork is not a driver of customer service, whereas problem solving is. The importance of the study lies in the design of the instrument. As well as the analysis of the variables, the relationship

between them and the sector in which the research is carried out, that is, car dealerships.

**Key Words:** Soft skills, Problem Solving, Customer Service and Teamwork.

**Type of Article:** Quantitative research.

**JEL classification:** M12.

## I. Introducción

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 y de forma natural buscan obtener el mejor producto, con excelentes condiciones y un trato diferenciado (Machorro et al., 2009). En algunos países, las organizaciones se están dando cuenta que parte de su éxito depende del grado en el que puedan satisfacer a sus clientes, ya sean internos o externos (Wellington, 1997). Así el servicio al cliente aparece como el gran factor diferenciador en el mercado, convirtiéndose en la estrategia indispensable para sobrevivir en los mercados actuales (Serna, 1999).

Tal como se mencionó por Serna (1999), 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, así como también las “*soft skills*” en los colaboradores que hacen que se de este servicio al cliente.

El comportamiento en ventas nacionales de autos (unidades) en los últimos 15 años según AMDA (2019), se presenta en la tabla 1. 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 ha aprecia una tendencia creciente. También se presentan las ventas en Nuevo León de los últimos 6 años 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 (2019).

En las ventas del mercado automotriz, los ciclos económicos y la competencia son muy sensibles al servicio al cliente que ofrecen los colaboradores 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 diversos productos con tecnologías, precios y características similares por segmento. 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 al no tener toda la información por parte del asesor de ventas sobre los beneficios, atributos del producto o bien el trato esperado (Machorro et al., 2009). Todo esto hace que exista constantemente una dinámica en el número de concesionarias en el estado de NL

*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

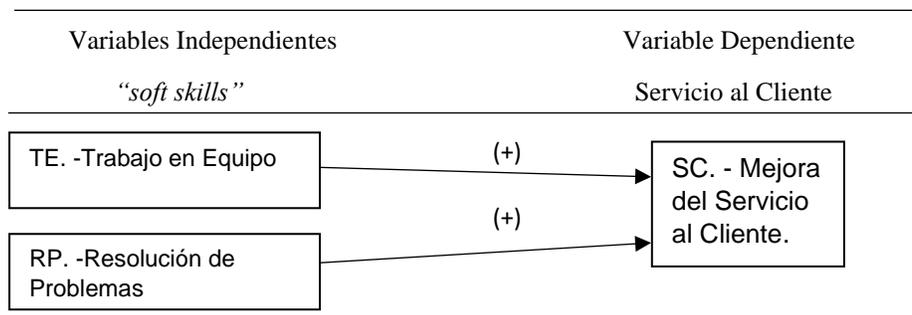
Fuente: Elaboración propia (INEGI 2020)

De acuerdo con lo anterior es importante la atención a los clientes. La captura de clientes si bien depende de las preferencias del consumidor por autos en lo particular, también está relacionada con el trato y comunicación de los asesores de venta.

En este sentido el asesor de ventas se convierte en pieza clave para el cliente pues genera los momentos de la verdad. En la relación con el cliente, el asesor puede generar dos reacciones del cliente; por una parte, el cliente puede perder el interés en comprar en esa concesionaria y elegir otra, en donde se le atienda, informe y generen experiencias agradables en el proceso de la compra del auto. O bien, puede ser que el cliente sea retenido, generando lealtad y satisfacción por su trato, generando experiencias agradables que se van creando en el proceso de venta del auto (Carlzon, 1991). Cuando no hay una buena comunicación del asesor con el cliente, su trato no resulta adecuado, y en los momentos de la verdad se va perdiendo la credibilidad y confianza, que da como resultado la pérdida de la venta y el sentido de lealtad del cliente. Lo anterior es un elemento importante de la permanencia y preferencia en el mercado de las concesionarias de autos.

Algunas universidades y estudios realizados a ejecutivos investigaron previamente las “*soft skills*” para conocer cuáles de ellas eran importantes en las organizaciones, entre ellas se encontraban: el trabajo en equipo y la resolución de problemas (Marinova, Singh, & Singh, 2018). El presente artículo tiene el objetivo analizar en qué medida la “*softs skill*” del trabajo en equipo y la resolución de problemas se relacionan con servicio al cliente. Este estudio se aplicó en el sector de la distribución automotriz, en los colaboradores del área de ventas. La comprobación se realizó a través de una regresión lineal multivariable. El planteamiento del modelo se representa en la siguiente figura 1.

Figura 1. Modelo Gráfico



Fuente: Elaboración Propia

Del planteamiento presentado en la figura 1 se estable las siguientes hipótesis:

*H<sub>1</sub>: TE tiene una relación positiva hacia el servicio al cliente.*

*H<sub>2</sub>: RP tiene una relación positiva hacia el servicio al cliente.*

La importancia del estudio se enmarca en varios aspectos: Primeramente, en la parte metodológica. La innovación del tema en el sector de la distribución automotriz. Y finalmente, la importancia del factor humano como centro de la investigación, al analizar las habilidades del Trabajo en Equipo y la Resolución de Problemas en los colaboradores y su relación con el Servicio al Cliente.

## **II. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

En esta sección se muestran definiciones y modelos del servicio al cliente, trabajo en equipo y la resolución de problemas que fueron la base para los constructos de este estudio. Así mismo las definiciones de las variables fueron la referencia para la elaboración del instrumento que se aplicó en la parte de la metodología de la investigación.

### **a) Servicio al cliente:**

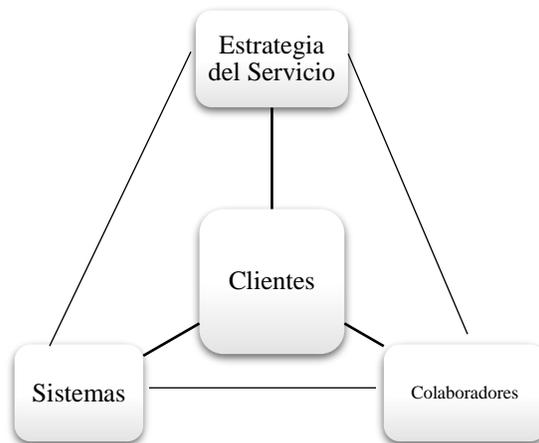
Antes de 1990 el servicio al cliente era percibido como una serie de pasos y con un enfoque muy poco flexible, inclusive existía un departamento de atención al cliente. Lo anterior desvirtuaba el enfoque de servicio al cliente de toda la organización limitándolo a una actividad de un departamento, todo esto cambió a partir de teorías de los autores como; Albrecht (1990), Carlzon (1991) y Kotler (2002), quienes impulsaron el tema del servicio al cliente.

Albrecht (1990) fue un parteaguas en el tema del servicio al cliente al plantear toda una teoría que referencia en su libro la revolución del servicio. Mencionó conceptos que evolucionaron la forma de percibir y dar un mejor servicio al cliente. Señaló que las organizaciones que hacen del servicio un arte son aquellas tendrán la lealtad del cliente y perdurarán en el mercado. Propuso que toda la organización tenga un enfoque al cliente y ubicó el servicio al cliente como la fuerza motriz del negocio.

Este autor hace énfasis, en que todos en la organización son responsables de solucionar y estar al pendiente del servicio al cliente. Establece que la calidad del servicio está en los detalles y propone el ciclo

de servicio, en el cual abarca todos los momentos que va viviendo el cliente al darle el servicio que requiere y establece como premisa el cumplir con sus expectativas. Otra de sus aportaciones es el modelo del servicio al cliente en el cual fue tomado como base para esta investigación. Es un triángulo con 4 elementos básicos que lo conforman (figura 2); (1) el cliente, (2) soportados por la estrategia de servicio y por los (3) sistemas, (4) junto con los colaboradores. Todos estos elementos deben interactuar de forma sistemática para que pueda permear el servicio en toda la organización (Albrecht, 1990).

Figura 2. 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 evaluar el valor de un negocio de servicio y sus perspectivas a través del tiempo (Albrecht, 1990).

Algunas definiciones de servicio al cliente encontradas fueron: El servicio al cliente es el valor agregado que constituye el esfuerzo por destacarse, a través de él, las empresas brindan un plus a los clientes en sus transacciones. 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, 1999).

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 es el 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).

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.

Una vez analizadas estas y otras definiciones encontradas, se construyó la siguiente definición para la investigación; 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 (Coste et al., 2017).

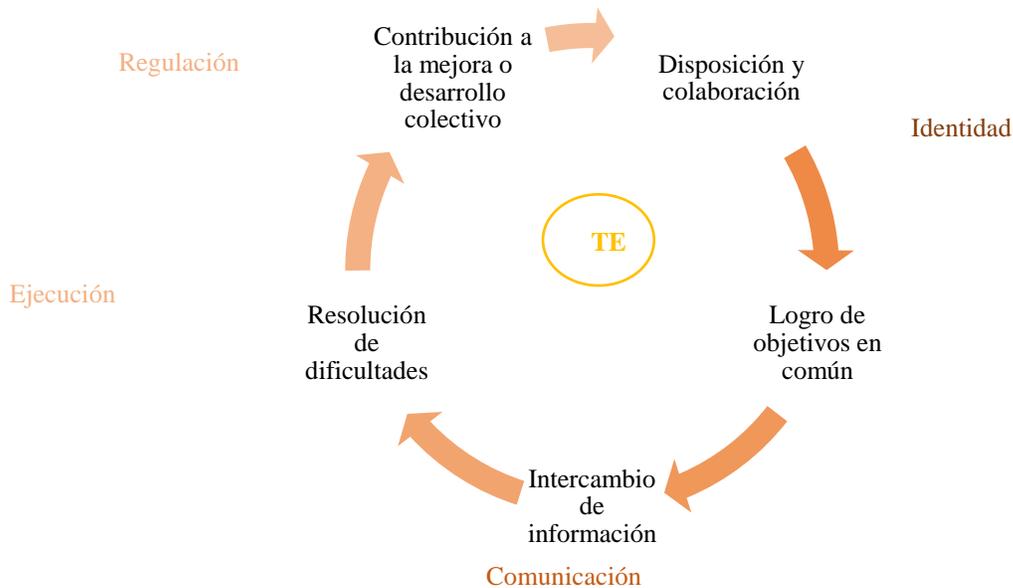
#### **b) Trabajo en Equipo:**

Las organizaciones constantemente están buscando estrategias para mejorar su efectividad y una de las habilidades planteadas para lograr dichas estrategias 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, del servicio y de la mejora continua para la calidad. Se promovieron y analizaron equipos eficaces como un medio importante para mejorar la organización y el

desempeño en la gestión empresarial, también para mejorar productos, servicios y/o resolver problemáticas (Mickan & Rodger, 2000).

El modelo que presentó 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 como 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 3.

Figura 3. Modelo del Trabajo en Equipo (TE)



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

A continuación, se presentarán algunas definiciones del trabajo en equipo. 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 económica, administrativa y social. La habilidad de trabajo en equipo es integradora de otras habilidades que se presentan en la definición anterior, como son la comunicación, resolución de problemas, integración, responsabilidad e inclusive en algunos equipos la innovación.

Otros autores mencionan que el trabajo en equipo como la integración de 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).

Puente-Palacios (2018) menciona que el trabajo en equipo se da cuando tres o más personas tienen una meta compartida, y 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.

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).

### **c) Relación del Trabajo en Equipo y el Servicio al Cliente:**

Algunos estudios empíricos que relacionan el trabajo en equipo con el servicio al cliente son: Baker et al. (2010) quienes realizaron una investigación en Estados Unidos al personal que pertenecía a áreas de hospitales, se relacionaban 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 buen servicio.

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 satisfacción del cliente, se dividieron en dos grupos de vendedores, dándoles previamente a cada grupo pautas de comportamiento diferentes, a uno que tuviera el enfoque como equipo: en el trato e identidad, y 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 ( $M_{same}$  vs.  $M_{different}$  = 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 múltiple con 628 cuestionarios. Se obtuvo el resultado significativo y positivo con una  $R^2$  0.134 significancia de .000 (Wagner et al., 2019).

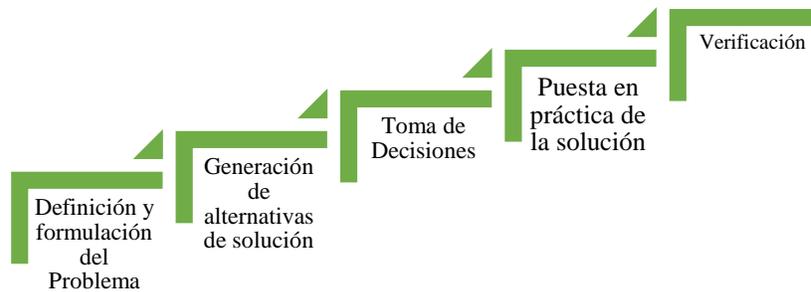
#### **d) Resolución de problemas:**

Los cambios tan frecuentes en el entorno socioeconómico hacen que las empresas necesiten cada vez más desarrollar un enfoque innovador y efectivo para ser competitivas. En la industria de los servicios, que los colaboradores tengan la habilidad de la resolución de problemas es un elemento clave para tener una ventaja competitiva. Cuando los colaboradores ofrecen al cliente la resolución de las situaciones problemáticas, contribuyen a la satisfacción y permanencia del cliente, es por ello de la importancia de estudiar las relaciones entre esta habilidad y el servicio al cliente (Lee, Wang, Trappey, & Yang, 2014).

Vera-Villaruel & Guerrero (2003), proponen un modelo con ciertos pasos para la resolución de problemas, el cual se eligió como base para esta investigación. Este modelo todavía tienen incidencia en la actualidad. Toma en cuenta varias etapas como son: 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 practica de manera conciente o inconciente cuando se ejerce la habilidad de la resolución de problemas o situaciones que requieren alguna intervención o respuesta. En la figura 3 se plantea graficamente lo mencionado por los autores.

Figura 4. Modelo de Resolución de Problemas (RP)



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

Para ir enmarcando la habilidad de resolución de problemas, se presentarán algunos conceptos que ayudarán para la construcción de la definición para este estudio. Abramson (2005), muestra una visión diferente y enriquecedora sobre la resolución de problemas desde el ámbito legal. Mencionando dos características básicas: la mediación y la negociación, es decir, al haber un problema, conflicto o situación, en donde se involucra a personas, el colaborador deberá 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 intervenir y ayudar en la situación o problema.
- d) brindar a los involucrados la oportunidad de crear formas o relaciones duraderas de confianza y cuando sea posible, ofrecer soluciones innovadoras o creativas que pueden ir más allá de lo que una estructura organizacional podría estar dispuesto a diseñar.
- e) guiar o administrar en caso de que haya alguna discusión estructurada.
- f) generar, evaluar, implementar y seleccionar opciones de solución.
- g) saber cómo involucrar a los clientes de manera constructiva.
- h) utilizar diversas técnicas de resolución de conflictos en momentos propicios en la sesión de mediación, plantea preguntas abiertas y enfocadas, lleva a cabo sesiones de lluvia de ideas y utiliza estrategias para calmar las tensiones y superar los puntos muertos.
- i) poder replantear los problemas, para ofrecer mejores soluciones.
- j) poder usar grupos privados para obtener información confidencial y emplear métodos adecuados para ayudar a los participantes a evaluar las fortalezas y debilidades de sus casos problemáticos o de conflicto.
- k) si el problema o situación no se resuelve, el mediador puede ayudar a los participantes (las partes) a seleccionar un proceso alternativo, ayuda a que no haya impedimentos, por lo general trabajan juntos para encontrar soluciones matizadas ya que ambos entienden la problemática, por lo que genera lealtad.

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) la resolución de problemas está constituida en dos dimensiones: la social y la cognitiva. Los tres elementos del componente social son: a) la participación, que se refiere al nivel de acción, interacción y finalización de tareas, b) la toma de 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 resolución de problemas es definida para este estudio, es la habilidad de los colaboradores para identificar situaciones problemáticas en las que se requería dar respuesta a los clientes (Abramson 2005). Se integró por 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). Además, solicitar la colaboración de superiores o colaboradores en caso de ser necesario y comunicar al cliente la resolución del problema (Mughal & Shaikh, 2018).

#### **e) La relación entre la resolución de problemas y el servicio al cliente**

Además de las definiciones presentadas también se mostrarán algunos estudios empíricos encontrados en la revisión de literatura entre la resolución de problemas con el servicio al cliente.

Abu-ELSamen et al., (2011) realizaron un estudio 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 el servicio y satisfacción general ( $t = -4.29, p < .05$ ), servicio y satisfacción funcional ( $t = -3.78, p < .05$ ), servicio y 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 este estudio 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.

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  $\beta .223$   $p < .05$ , por lo 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% con el servicio y satisfacción del cliente (Chumpitaz & Paparoidamis, 2020).

### III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Posterior al establecimiento de los modelos y definiciones de los constructos de la investigación, se elaboró y aplicó el instrumento. Los ítems que integraron el instrumento fueron seleccionados y adaptados de los estudios empíricos encontrados en la revisión de la literatura. Todos ellos validados con alfas de Cronbach superiores a .9 como aparecen en la tabla 3. Al tener la primera versión del instrumento se realizó la validez de contenido con Doctores expertos en Metodología y Capital Humano. Posteriormente se realizaron los ajustes estadísticos y las sugerencias de los expertos para integrarlo a Google Forms para la aplicación.

Tabla 3. Constitución y Fiabilidad del Instrumento

Variable	Nº Ítems	Alfa de Cronbach
SC	3	.907
TE	3	.966
RP	3	.778
Demográficos	4	
Total Ítems sin los demográficos	9	

Fuente: Elaboración propia. (SPSS Statistics 21)

Paralelamente a la elaboración del instrumento se determinó la población y la muestra. La población de agencias comerciales de distribución automotriz en el área metropolitana de Monterrey era de 96 (AMDA, 2019). Se aplicó la fórmula estadística para un muestreo aleatorio simple con población finita  $n=Nz^2(1-p)/(N-1)e^2+z^2p(1-p)$  en donde,  $N=96$ ,  $Z=1.96$ ,  $p=.5$ ,  $1-p=.1$ ,  $e=.05$ . Dando como resultado una  $n$  de 77 encuestados como aparece en la tabla 4.

Tabla 4. Muestra

Población	Muestra	N° de Encuestas Recibidas
96	77	81

Fuente: Elaboración Propia

El instrumento se envió en tiempos del COVID-19 a cada Gerente o Coordinador de Ventas. Ellos son quienes están de cerca en la operación del negocio y establecen las estrategias de ventas de las agencias. También son los que conocen y observan las habilidades, comportamiento y actitudes que tiene los Asesores de Ventas para ofrecer el servicio al cliente. Se envió el instrumento a todos los gerentes o coordinadores de venta de la población y se recibieron 81 y en función de ello se procesaron los datos.

Una vez obtenidos los datos, se plantearon diferentes alternativas para procesarlos, para ello se utilizó el SPSS Statistics 21. El modelo propuesto para la investigación de acuerdo con la hipótesis fue;  $SC=\beta_0+\beta_1(TE)+\beta_2(RP)+u$ . Se estimó la ecuación por medio de pasos sucesivos. Los constructos se calcularon por medio de un enfoque de alfa de Cronbach. El resultado se muestra a continuación.

Una vez obtenidos los datos, se plantearon diferentes alternativas para procesarlos, para ello se utilizó el SPSS Statistics 26. Los constructos se calcularon por medio de un enfoque de alfa de Cronbach. Se estimó la Regresión Lineal con SPSS Statistics por medio de pasos sucesivos. El resultado se muestra a continuación.

#### IV. RESULTADOS

Para el modelo propuesto, se observó un coeficiente de determinación  $R^2$  de .331, una prueba de Fisher de 19.273 y una significancia de .000. Lo que indica la validez del modelo y los resultados vistos en la tabla 5.

Tabla 5. Modelo y Método.

Modelo	Método	Constructos Independientes entrantes	Estadísticos del Modelo	Variable	$\beta$	T	Índice de condición	FIV	Sig.
Regresión Lineal Múltiple			R <sup>2</sup> .331						
			F 19.273	TE- Rechazada	TE .288	TE 2.752	1.687	TE 1.246	TE .007
	Confirmatorio	TE y RP	Durbin	RP-	RP .435	RP 3.763		RP 1.246	RP .000
SC=			Watson	Aceptada					
$\beta_0 + \beta_1(TE) + \beta_2(RP) + u.$			.576						

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación realizada da un resultado no significativo sobre la relación positiva entre el trabajo en equipo y el servicio al cliente por lo que se rechaza esta hipótesis ( $\beta = .288$   $p = .007$ ). En cuanto a la relación positiva de la variable de la resolución de problemas y el servicio al cliente tiene una significancia positiva por lo que se acepta la hipótesis ( $\beta = .435$   $p = .000$ ), tal como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Estatus de la hipótesis de acuerdo con resultados del modelo.

Variables Independientes: "soft skills"/ TE y RP	Resultado
H1: TE Tiene una relación positiva con el servicio al cliente.	Rechazada
H2: RP Tiene una relación positiva con el servicio al cliente.	Aceptada

Fuente: Elaboración propia.

## V. DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES

A través del método científico, en este estudio se pudieron cumplir con las fases metodológicas como fueron: 1.- el establecimiento de objetivos e hipótesis. 2.- La revisión de la literatura para profundizar en la teoría y la construcción de los constructos. 3.- el diseño del instrumento de la investigación para recabar la información. 4.-Recolección y cálculo de los datos. 5.- Obtención de resultados y conclusiones.

Por otra parte, el estudio se realizó exactamente en el inicio del COVID-19, lo que fue en un momento trascendente en las concesionarias de autos. Anteriormente el proceso de venta 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. 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. Dado lo anterior, se pudo concluir con base en los datos y resultados las relaciones entre las variables independientes y la dependiente en tiempos del COVID-19. Comprobando que la relación entre el trabajo en equipo y el servicio al cliente en el sector de la venta automotriz no es significativa a diferencia de lo que se encontró en el marco teórico en los sectores del turismo y la salud. En cuanto a la relación de la variable de la resolución de problemas con el servicio al cliente, si fue significativa y positiva, por lo que se aceptó la hipótesis en el sector de la venta automotriz, esto reforzando algunos de los estudios encontrados en los que se vio esta significancia en la relación, y encontrando diferencias con los estudios que mencionaban una relación negativa.

Al no ser significativa la variable del trabajo en equipo pudiera pensarse que es dado a la cultura del trabajo en México, de acuerdo con De la Cerda & Nuñez (1998) menciona que la cultura del trabajo en México es tradicional y se caracteriza por los valores de una sociedad preindustrial 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 esta 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. Todo lo anterior es otra posible causa del porque el trabajo en equipo no resulto aprobada en el estudio.

Respecto a la resolución de problemas, se sugiere como aportación teórica, el impacto que tiene en el servicio al cliente en el sector de venta automotriz, tanto esto como el instrumento diseñado podrán servir de base para futuras investigaciones.

Se sugiere seguir investigando estas y otras habilidades blandas en los colaboradores de ventas de otros sectores, para ir conformando un perfil de dichos colaboradores en los diferentes sectores. Esto permitirá tener un perfil útil desde el reclutamiento y la selección de personal y focalizar los esfuerzos en el área de capacitación, siempre con la finalidad de ofrecer un mejor servicio al cliente. Entendido este como el diferenciado de las organizaciones y el que genera lealtad, clientes satisfechos. Por lo tanto, la permanencia de la organización a lo largo del tiempo.

## VI. Referencias

- 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.
- 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.
- Almeida, Z., & Benevides, A. (2018). Habilidades sociales, coping, resiliencia y resolución de problemas en estudiantes de psicología. *Liberabit*, 24(2), 265-276.
- AMDA. (2019). *Asociación Mexicana de Distribuidores Automotores A.C.* Obtenido de AMDA: <https://www.amda.mx/quienes-somos/>
- 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.
- Bisquerra, R., & Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. (F. d. UNED, Ed.) *Educación*, 10(21), 61-82.
- Carlzon, J. (1991). *El Momento de la Verdad*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- Chumpitaz, R., & Paparoidamis, N. (2020). The impact of service/product performance and problem-solving on relationship satisfaction. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 33(1), 95-113.
- 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.
- Creswell, J. W. (2009). Review of the Literature. *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*, 3rd., Caps. 2-3.
- Cronbach, L., & Meehl, P. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological bulletin*, 52(4), 281.
- De la Cerda, J. G., & Nuñez, F. d. (1998). La cultura del trabajo en México: ¿cambio o estancamiento. En J. G. De la Cerda, & F. d. Nuñez, *La administración en Desarrollo: Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*, (págs. 167-187). CDMX: PERH.
- 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.
- 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*(46), 54-67.
- 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.
- 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.
- Hartely, J. (2014). Some thoughts on Likert-type scales. *International journal of clinical and health psychology*, 14(1), 83-86.
- Hurrell, S., Scholarios, D., & Thompson, P. (2013). More than a ‘humpty dumpty’ term: Strengthening the conceptualization of soft skills. *Economic and Industrial Democracy*, 34(1), 161-182.
- 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. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 255-280.
- 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* (págs. 35–43). Malasya: Procedia - Social and Behavioral Sciences .

- INEGI. (2020). Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. *Encuesta Nacional sobre competitividad y productividad de la micro, pequeña y empresas medianas*.
- Kotler, P. (2002). El desafío de crear experiencias. (62, Ed.) *Magazine Estrategia*.
- 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.
- Leppard, J., Molyneux, L., & Santapau, A. (1998). *Cómo mejorar su servicio al cliente*. España: Gestión 2000.
- Machorro, Á., Venegas, A., Resenos, E., Gallardo, M., & Acuña, B. (2009). La calidad en el Servicio como Ventaja Competitiva en una Empresa Automotriz. *Revista de la Ingeniería Industrial*, 3(1), 16.
- 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.
- Mason, R., Douglas, L., Marchal, W., & Lozano, M. (1998). *Estadística para administración y economía*. DF, México: Alfaomega.
- Mickan, S., & Rodger, S. (2000). The organisational context for teamwork: Comparing health care and business literature. *Australian Health Review*, 23(1), 179-192.
- Montoya, A., Alveiro, C., Saavedra, B., & Ramiro, M. (Enero-Junio de 2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. (M. Lanus, Ed.) *Visión de futuro*, 17(1), 5.
- 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. Obtenido de [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.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions quiality service. *Journal of retailing*, 64(1), 12.
- Pasmore, W., & Woodman, R. (1997). *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 10). Greenwich: Jai Press Inc.
- Puente-Palacios, K., & Souza, M. S. (2018). Professional self-concept: Prediction of teamwork commitment. (U. d. Brasilia, Ed.) *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.
- Rosen, M., Dietz, A., Yang, T., Priebe, C., & Pronovost, P. (8 de February de 2019). An integrative framework for sensor-based measurement of teamwork in healthcare. *Perspective, Informatics profesional, leading the way*, 22(1), 11-18.
- Rousseau, V., Caroline, A., & Savoie, A. (2006). Teamwork Behaviors: A Review and an Integration of Frameworks. *Small group research*, 37(5), 540-570.
- 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. (1999). *Gerencia estratégica: Planeación y gestión* (4ta. ed.). Colombia: 3R.
- 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.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G., & Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: Definición y caterogización. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15(3), 329-344.
- Torres, V., & Pérez, C. (2010). *Calidad total en la atención al cliente*. Ideas Propias Editorial SL.
- Trish, R., & Whetten, D. (2011). What constitutes a theoretical contribution in family business? *Family Business Review*, 24(2), 105-110.
- Vera-Villarroel, P., & Guerrero, Á. (2003). Diferencias en habilidades de resolución de problemas sociales en sujetos optimistas y pesimistas. *Universitas psychologica*, 2 (1), 21-26.
- 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.
- 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.

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. (1997). *Cómo brindar un Servicio Integral al Cliente*. McGraw-Hill.