

## **La comunicación efectiva como habilidad impulsora del Servicio al Cliente en el área de ventas en tiempos del Covid-19**

### ***The effective communication as a driving skill for Customer Service in the sales area in times of Covid-19***

Roxana Dalila Escamilla Vielma<sup>1</sup>, Adriana Segovia Romo<sup>2</sup> y Joel Mendoza Gómez<sup>3</sup>

licroxana@hotmail.com<sup>1</sup>, adrianasegovia@hotmail.com<sup>2</sup> y joelmendoza@gmail.com<sup>3</sup>

Universidad Autónoma de Nuevo León

#### **Abstract**

##### **Introduction**

Customer Service has been gaining relevance as a key factor for the survival of organizations in increasingly competitive markets. Customer Service is a differentiator, not only in the service sector, but also in the sales area. In this sense, the purpose of this article is to investigate the relationship of Effective Communication as a driving ability of Customer Service in collaborators in the sales area.

##### **Method**

The scientific method was applied. The literature review was the basis for the constitution of the constructs and the elaboration of the survey. Which was applied to a sample of 81 managers from the sales area of automotive agencies in time of Covid-19. The proposed model was a linear regression. The surveys were processed with SPSS Statistics to obtain the results.

##### **Results**

In the hypotheses raised, the positive relationship of the Effective Communication with the Customer Service is confirmed.

##### **Discussion or conclusions**

With the reliable design of the survey, it was possible to know the relationship between the proposed variable and it contributed to increase the theoretical framework on the relationship of Effective Communication as a driver of Customer Service in automotive agencies, specifically in collaborators from the sales area. These contributions will serve as the basis for future research. Likewise, it is suggested to build a profile of the necessary "soft skills" in the "front-line" collaborator in car dealerships. This will improve the recruitment, selection and focus of training programs.

**Keywords:** *effective communication, Covid-19, customer service, soft skill.*

**JEL:** M12.

**Escamilla Vielma, Segovia Romo y Mendoza Gómez**

<https://doi.org/10.29105/rinn18.36-6>

## Resumen

### Introducción

El servicio al cliente ha ido tomando relevancia como un factor clave para lograr una sobrevivencia de las organizaciones en los mercados cada vez más competidos. El servicio al cliente es un diferenciador no sólo en el sector de servicios sino en el área de ventas. En este sentido el presente artículo tiene como propósito investigar la relación de la comunicación efectiva como una habilidad impulsora del servicio al cliente en los colaboradores del área de ventas.

### Método

Se aplicó el método científico. La revisión de la literatura fue la base para la constitución de los constructos y la elaboración de la encuesta que se aplicó a una muestra de 81 gerentes del área de ventas de las agencias automotrices en tiempos de Covid-19. El modelo propuesto fue una regresión lineal. Las encuestas se procesaron con SPSS Statistics para obtener los resultados.

### Resultados

En las hipótesis planteadas se confirma la relación positiva de la comunicación efectiva con el servicio al cliente.

### Discusión o conclusiones

Con el diseño confiable de la encuesta fue posible conocer la relación entre la variable planteada y se contribuyó a incrementar el marco teórico sobre la relación de la comunicación efectiva como impulsora del servicio al cliente en las agencias automotrices y específicamente con los colaboradores del área de ventas. Estos aportes servirán como base para futuras investigaciones. Asimismo, se sugiere ir construyendo un perfil de las *soft skills* necesarias con el colaborador *front-line* en las agencias de autos. Esto mejorará el reclutamiento, selección y el enfoque de los programas de capacitación.

**Palabras clave:** *habilidad blanda, comunicación efectiva, Covid-19, servicio al cliente.*

### Introducción

El servicio al cliente es un arte y el colaborador es el elemento clave para lograrlo, de tal forma que los clientes puedan experimentar la satisfacción del servicio recibido al interactuar con los colaboradores (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 el cliente decida seguir con el producto, marca o se inclinen por cambiar por la competencia. Kotler, Armstrong y Zepeda (2013) mencionan que las organizaciones que se enfocan en el servicio al cliente logran diferenciarse, ser únicos, lealtad del cliente y por lo tanto su permanencia en el mercado, de aquí parte la importancia de esta investigación.

Los colaboradores de trato directo con el cliente son claves para la organización. Ellos son los que pueden generar la lealtad de los clientes 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 y los clientes. Los colaboradores son los que pueden generar un buen servicio al cliente por medio de su persona, actitudes y habilidades. Carlzon (1991) menciona que el cliente es primero, incluso si el cliente es interno. Es necesario que todos estén en sintonía para mejorar y servir bien al cliente Albrecht (1990).

Kotler *et al.* (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 transformarse en experiencias positivas que tienen como resultados los beneficios, la lealtad, el valor de la marca y la permanencia del negocio. Por lo mencionado anteriormente es necesario el centrarse en el colaborador que generará las experiencias con el cliente y ofrecerá este servicio esperado. De tal forma que las habilidades de dicho colaborador sean las indicadas para tratar con los clientes. Según Katz (1974), precursor de las habilidades en los colaboradores, las habilidades humanas o interpersonales 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 con sus propios 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 puedan emprender. Estas habilidades deben ser desarrolladas consciente e inconscientemente (Katz, 1974).

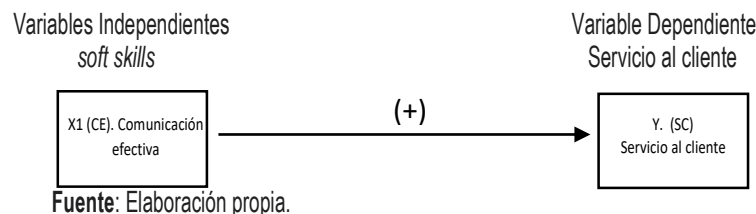
Ray (2017) describe a las habilidades blandas como el inventario de atributos, conocimientos y habilidades con las que cuenta una persona. Resaltando que estas habilidades hacen que una persona se adapte a las circunstancias y reaccionar de forma favorable con los clientes. Una de las *soft skills* a desarrollar en los colaboradores que se relacionan positivamente con un servicio al cliente es la comunicación efectiva.

La comunicación efectiva es la capacidad de escucha, el entablar una conversación verbal o de discurso, también integra la empatía y *rapport*, 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 y González, 2011).

De acuerdo con lo anterior el objetivo del presente artículo es analizar la importancia de la habilidad de la comunicación efectiva como impulso del servicio al cliente. En particular el análisis se enfoca en los colaboradores de venta directa de las concesionarias de automóviles ubicadas en el Área Metropolitana de Monterrey.

El modelo gráfico propuesto para el objetivo planteado es el que aparece en la Figura 1.

Figura 1. Modelo gráfico.



Del modelo gráfico anterior se desprende la hipótesis central de la investigación. *H<sub>1</sub>: la habilidad blanda de la comunicación efectiva (CE) tiene una relación positiva con el servicio al cliente (SC)*, entendiéndose SC como servicio al cliente y CE como comunicación efectiva. 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, así como también la importancia del factor humano como centro de la investigación, al analizar la habilidad de la comunicación efectiva y su relación con el servicio al cliente.

### Revisión de la literatura

#### a) Servicio al cliente (SC)

A continuación se presentan algunas definiciones del servicio al cliente y el modelo que se estableció para este estudio. Como introducción al servicio al cliente se sabe que 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 con respecto a los clientes, los servicios a ofrecer y la estrategia competitiva. Lo anterior con la finalidad de tener un punto de referencia para satisfacer las necesidades de los clientes. El servicio al cliente es construir y administrar las relaciones a largo plazo con los clientes de modo que sean rentables. Lo trascendente de un negocio es no olvidar en ningún momento que el cliente es el actor principal de la organización y la forma de generar su lealtad es ofreciéndole un buen servicio con el cual se sienta satisfecho (Gómez, 2011).

El servicio al cliente tiene ciertos elementos que son: 1) profundo conocimiento del cliente, 2) rol activo en el servicio por parte de los colaboradores, 3) tener siempre en mente la satisfacción del cliente, 4) buscar la 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 y mantener con ellos formas creativas de escucharlos o contactarlos. Con todo esto la organización experimentará un incremento en la productividad y se puede fortalecer la competitividad (Gómez, 2011).

El servicio al cliente de calidad, según González, Frías y Gómez (2016), 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 y 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.

Coste *et al.* (2017) define el servicio al cliente como la atención y el deseo de parte de los colaboradores para ayudar al cliente en todo momento, implica comprender sus expectativas o necesidades y satisfacerlas aun sin ser mencionadas e incluso excederlas. Es esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, defender sus intereses, dar seguimiento y brindarle una respuesta inmediata.

El servicio al cliente tiene como objetivo que el cliente se sienta satisfecho. En este sentido es toda aquella actividad realizada por los colaboradores para facilitar la compra o uso de un producto o servicio por el que pagará o pagó el cliente. De tal forma que constantemente se cumplan o excedan las necesidades y expectativas de los clientes. En este concepto hay tres componentes principales: primero, identificar las necesidades y expectativas de los clientes. Estos deseos pueden cambiar a lo largo del tiempo, segundo, desarrollar acciones para satisfacer dichas necesidades

y deseos porque en muchos casos esto incluye la modificación de productos y servicios ya existentes para adaptarse al cliente y tercero, que el servicio se dé en una forma efectiva y eficiente (Colón-Aguirre, 2017).

Vega-Sampayo, Olivero-Vega y Gastelbondo-Gómez (2020) define un servicio al cliente de calidad, el conocer y exceder sus expectativas, dar respuesta de forma eficaz y atender al cliente de forma humana, así como escucharlo constantemente. Para ello se requiere el involucramiento de toda la organización.

El modelo que se eligió para la investigación fue el planteado por Albrecht (1990) en el que menciona el servicio como un conjunto de elementos: los sistemas, la estrategia, y al cliente como elemento central, también destaca a los colaboradores como fundamentales para que se generen experiencias que impulsen el servicio al cliente. En la Figura 2 se presenta gráficamente el modelo.

**Figura 2. Modelo: el triángulo de servicio.**



**Fuente:** Elaboración propia adaptado de Albrecht (1990).

La definición de servicio al cliente para este estudio se refiere al 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 e incluye interacciones únicas para el cliente, con una alta diferenciación y generándole experiencias memorables (Coste *et al.*, 2017; Colón-Aguirre, 2017; Vega-Sampayo *et al.*, 2020).

*b) La comunicación efectiva (CE).*

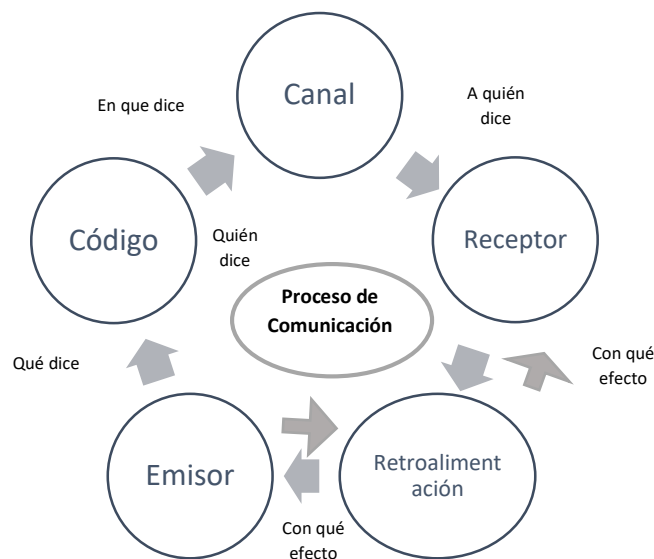
A continuación se presentan algunas definiciones de la comunicación efectiva y el modelo que se estableció para este estudio. García, Gómez y Antón (2011) definen a la comunicación efectiva como el proceso de transmitir información oportuna, de calidad, abierta y basada en la confianza de las personas 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 al hacerla 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 efectiva es el escuchar atenta y conscientemente a la persona con la que se está interactuando. Se debe intercambiar información clara y precisa de forma oral y escrita entre las personas que están

interactuando ya sean: clientes o colaboradores. El contacto visual, la comunicación verbal y no verbales también forman parte de la definición (Lolli, 2013). Araujo y Miranda (2021) definen a la comunicación desde el intercambio de información e ideas entre colaboradores o clientes de la organización. De tal forma que se construyan relaciones de confianza y entendimiento.

El modelo que se eligió para la investigación sintetiza la teoría de los autores Llacuna y Pujo (2008) y Espinoza (2009) quienes hablan del proceso clásico de comunicación que está compuesto por un emisor, receptor, un mensaje, código y la retroalimentación. Complementando el proceso a través de preguntas que ayudan a clarificar cada elemento (Figura 3).

**Figura 3.** Modelo de comunicación efectiva



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

Concluyendo con la definición de la comunicación efectiva (CE) con base en la que se diseñará el instrumento de medición. Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva. Generar un diálogo 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 y Miranda, 2021).

c) *Relación entre el Servicio al Cliente (SC) y la comunicación efectiva (CE)*

Algunos estudios empíricos encontrados en donde se relaciona la variable independiente de la comunicación efectiva y el constructo del Servicio al Cliente se mencionan a continuación. 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 y se tomó una muestra de 250 clientes de estas empresas para enviarles un cuestionario vía *e-mail* 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 con el cliente es significativa y de impacto para un buen servicio (Park, Lee y Lee, 2014).

En Malasya, Güneş y Sh-Ahmad (2015) realizaron un estudio en la industria del *retail* en la venta de alimentos para conocer la competencia de la comunicación que es entendida en dos sentidos como comunicación y 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 y otros estadísticos mencionados fueron Chi Square= 84.849,  $df=51$ ,  $p=.002$ , CFI=.971, TLI=.962, RMSEA=.055.

En el Norte de Kerala, 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 sus 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 con el factor de 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 con los pacientes ayuda a la comprensión de las necesidades e inquietudes de los clientes y pacientes. La comunicación efectiva favorece 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 y Srinivasulu, 2020).

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

### **Método**

Posterior al establecimiento de los modelos y definiciones de los constructos 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 Alfa de Cronbach superiores a .8 como aparecen en la Tabla 1. 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 4.** Estatus de la hipótesis de acuerdo con resultados del modelo.

Variable Independiente: <i>soft skills</i> /CE	$\beta$	Resultado
H <sub>1</sub> : CE Tiene una relación positiva con el servicio al cliente.	.789	Aceptada

Fuente: Elaboración propia.

### Conclusiones y recomendaciones

A través del método científico en este estudio se pudieron cumplir con las fases metodológicas como lo sugiere Creswell (2009) y Whetten (1989): 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 y 5. Obtención de resultados y conclusiones.

El estudio se realizó exactamente en el inicio del Covid-19 y 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. 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 la habilidad de la comunicación efectiva se tuvo que acentuar. La 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 la variable independiente y la dependiente en tiempos del Covid-19, comprobando que la comunicación efectiva es una habilidad impulsora del servicio al cliente en el sector de la venta automotriz y similar a lo que se encontró en el marco teórico en los sectores de servicios, *retail* y la salud.

Al ser significativa la variable de la comunicación efectiva como impulsora del servicio al cliente se confirma para el sector de la venta automotriz lo que se encontró en la revisión de la literatura en los estudios de Park, Lee y Lee (2014) ( $\beta = .457$  y  $p < .05$ ) del sector de los servicios, Güneş y Sh-Ahmad (2015) ( $\beta = .645$ ,  $p = .002$ ) en la industria del *retail* de alimentos y bebidas y Suhail y Srinivasulu (2020) ( $\beta = .35$   $p < .05$ ). Uno de los aspectos a destacar dentro de la investigación fue el diseño del instrumento que se formó con base en los *items* encontrados en la revisión de la literatura se validó con expertos y se le dio forma y fondo de acuerdo con el contexto mexicano. Este instrumento podrá ser la base para realizar estudios posteriores en otros sectores, de tal forma que complementen lo realizado en esta investigación.

## Referencias

- Albrecht, K. (1990). *La revolución del servicio*. Colombia: Legis.
- AMDA. (2021). *Asociación Mexicana de Distribuidores Automotores A.C.* <https://www.amda.mx/quienes-somos/>
- Araujo, M. y Miranda, S. (2021). Multidisciplinary in internal communication and the challenges ahead. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 107-123.
- Bermúdez, L. y González, L. (2011). La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones. *Quórum académico*, 8(15), 95-110.
- Carlzon, J. (1991). *El Momento de la Verdad*. España: Díaz de Santos, S.A.
- Colón-Aguirre, M. (2017). Service learning for improvement of customer service education in LIS. *Education for Information*, 33(1), 171-185.
- Coste, H., Lugo, Z., Zambrano, E. y García, C. (2017). Competencias laborales en el banco occidental de descuento. *Scientific e-journal of Human Sciences*, 12(36), 45-64.
- Creswell, J. W. (2009). Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches. En *Review of the Literature-The Use of Theory*, 3, 23-72. Estados Unidos: Sage Publications.
- Da Silva, J. P. y 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.
- Dehghanpouri, H., Soltani, Z. y 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. y 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.
- Espinoza, L. Á. (2009). Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. *CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica*, 6(32), 5-19.
- Fornieles, A., Penelo, E., Berbel, G. y 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. y Antón, J. (2011). La comunicación interprofesional desde la cultura organizacional de la enfermería asistencial. *Cultura de los Cuidados*, XV(31), 85-92.
- Gómez, C. (2011). Retención de Clientes en agencias de eventos. *Palabra Clave*, 14(2), 325-342.
- González, M., Frías, R. y Gómez, O. (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 253-265.
- Güneş, İ. y Sh.-Ahmad, F. (2015). The Impact of Intercultural Communication Competence on Service Quality and Customer Satisfaction. *Services Marketing Quarterly*, 36(2), 136-152.
- Huo, Y., Chen, Z., Lam, W. y 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.
- Hurrell, S., Scholarios, D. y Thompson, P. (2013). More than a 'humpty dumpty' term: Strengthening the conceptualization of soft skills. *Economic and Industrial Democracy*, 34(1), 161-182.
- Katz, R. L. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. Massachusetts: Harvard Business Review.

- Kotler, P., Armstrong, G. y Zepeda, A. M. (2013). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Pearson Educación.
- Leppard, J., Molyneux, L. y Santapau, A. (1998). *Cómo mejorar su servicio al cliente*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lin, C. Y. 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. y 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.
- Machorro, Á., Venegas, A., Resenos, E., Gallardo, M. y 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. y 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.
- Montoya, A., Alveiro, C., Saavedra, B. y Ramiro, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión de Futuro*, 17(1), 130-151.
- Park, J.-G., Lee, S. y Lee, J. (2014). Communication effectiveness on IT service relationship quality. *Industrial Management & Data Systems*, 114(2), 321-336.
- Pramono, R., Lemy, D. M., Pramezwary, A., Oktoriasihombing, S., Purwanto, A. y Asbari, M. (2020). The Role of Spiritual Capital in the Hospitality Industry. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 8101-8134.
- 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.
- Sánchez-Hernández, R. M., Arce-Castro, B. A., Ramírez-Juárez, J. y Hernández-Rivas, S. A. La Capacitación como Predictora de Satisfacción del Cliente en Organizaciones Turísticas. *Ingeniería Industrial*, 32(3), 207-212.
- Serna, H. (2010). *Gerencia estratégica: planeación y gestión* (10 ed.). Colombia: 3D Editores.
- 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.
- Suhail, P. y 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.
- 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. y 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.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of management review*, 14(4), 490-495.