

# Formación y entrenamiento para personal de contacto en empresas de servicios

---

Required formation and training of frontline staff.  
A research proposal

JUAN CARLOS SANCLEMENTE TÉLLEZ\*

Recepción: Junio 01 de 2010 Aceptación: Septiembre 08 de 2010

## Resumen

El artículo presenta los resultados de una investigación en una empresa de servicios que ofrece seguros e inversiones a nivel nacional, localizada en Medellín. El objetivo es analizar las distintas dimensiones que hacen parte de los constructos *formación y entrenamiento*, prácticas administrativas que desarrollan las empresas para brindar satisfacción a sus empleados de contacto, aquellos que tienen trato directo con los clientes e interactúan con ellos. Se examina la influencia que dichas prácticas tienen en la satisfacción de los funcionarios y en el desempeño de su actividad, evaluando la incidencia en la calidad del servicio que se les presta a los clientes y la manera cómo estos la perciben.

## Palabras clave

Formación, entrenamiento, personal de contacto, gestión de recursos humanos, empresas de servicios.

---

\* MBA de la Université Catholique de Louvain, (Bélgica), Especialista en Economía Aplicada y gestión. Administrador de Empresas de la Universidad Libre de Cali. Doctorando en Administración de EAFIT (Medellín)-HEC (Montreal). Profesor del Departamento de Mercadeo de la Universidad EAFIT Medellín - Colombia. Entrenador de equipos de ventas de la misma Universidad. Miembro del Grupo de Estudios en Mercadeo (GEM) reconocido por Colciencias, Universidad EAFIT.  
Correo electrónico: jsanclem@eafit.edu.co

## Abstract

This article is a research proposal related to the elements that should be part of some managerial practices such as formation and training, which are developed by enterprises in order to provide satisfaction to their frontline staff (this being defined as the staff that has direct contact with customers in service enterprises and that interacts with them in the so-called service encounter). Hence, it is intended to analyze the different dimensions of the formation and training constructs, and prove the influence that such practices have in staff satisfaction, and how the latter influences the performance of the corresponding activities affecting the quality of the service that is offered to customers and how they perceive it. The research proposes to select a specific service enterprise that offers insurance and investment services nationally and that is located in the city of. At the end of the proposal, the main interest of the research for managerial practices is shown and additional topics for complementary research in the abovementioned field are suggested.

## Key Words

Formation, Training, Frontline Staff, Human Resource Management, Service Enterprises.

## Introducción

---

En el mundo actual, inmerso en la apertura de los mercados, la globalización de las relaciones comerciales y el crecimiento del sector terciario, la preocupación por la calidad en el servicio se ha venido tornando en un tema de interés para académicos y directivos empresariales. Durante los años 60 y 70 del siglo anterior el interés central estuvo concentrado notoriamente en la optimización de todos los recursos comprometidos en una empresa —disminución de los costos relativos a dichos recursos, medición de todas las actividades incluidas en todo tipo de trabajo, búsqueda insaciable de la “calidad” (en variados campos)—; en la actualidad, desde la última década del siglo, se ha pasado a centrar el interés y la preocupación en la satisfacción de los consumidores y el compromiso de los empleados con su actividad, su tarea, su empresa y, por esta vía, en su lealtad frente a la misma.

Hoy se puede afirmar, también, que se vive en una economía “de servicio” y que existen diversos factores, diferentes a los “técnicos” o “racionales”, que conducen esta economía (Bitner & Brown, 2006; Chase & Apte, 2007; Gronroos, 1988; Grubor, 2008; Vargo & Lusch, 2004). Los ingresos y utilidades permanecen como objetivos buscados por las empresas, pero actualmente se tienen en cuenta elementos que antes no eran tomados en consideración. Se habla hasta de un nuevo paradigma de servicio: invertir en la gente, buscar la tecnología que soporte y apoye el trabajo de los empleados de contacto

(*frontline employees*)<sup>1</sup>, con nuevos marcos teóricos y prácticos para el reclutamiento, la formación y el entrenamiento de empleados, así como nuevas maneras, diferentes a las meramente económicas, de motivarlos. Todo ello con un propósito central: buscar, entre otros aspectos, clientes satisfechos y leales. Muchas empresas a nivel mundial han puesto en marcha variadas técnicas en este sentido y eso ha incidido en sus ingresos y utilidades.

En dicho contexto, tanto los consumidores o clientes como los empleados de contacto de las empresas han sido puestos de relieve y se les concede determinada importancia para lograr el éxito en los negocios. Desde el momento en que esta situación es consciente para las empresas, estas diseñan los medios para administrar sus relaciones con los clientes y con los empleados encargados de servirles en los encuentros que los primeros mantienen con las organizaciones. Las compañías llegan, incluso, a encontrar la manera de medir cada uno de los elementos, para asegurar, en todo momento, los resultados propuestos en el mercado en el que despliegan sus operaciones.

Pero la satisfacción de la que se ha hablado antes no se limita únicamente a los clientes. Las empresas deben buscar, para obtener éxitos en un mercado que es muy competido, que tanto los empleados como los demás grupos de interés o *stakeholders* estén igualmente satisfechos (Bhattacharya & Korschum, 2008). En muchas ocasiones se habla de que no se puede tener una empresa si no se tienen clientes, pero, al mismo tiempo, se dice que no se pueden tener clientes satisfechos si no se cuenta con empleados complacidos.

El aspecto de la gestión de recursos humanos al interior de una empresa y en el ámbito de un mercado se vuelve, entonces, un campo de la más elevada importancia en la administración (Schneider & Bowen, 1993). Ello, aun más, si se tiene en cuenta que normalmente se admite como válido que los empleados de contacto representan las empresas ante los consumidores (Eiglier & Langeard, 1989). Los empleados y sus acciones cotidianas “hablan” a los clientes acerca de lo que la empresa es como sistema uniforme. No solamente sus productos (en el caso de empresas que fabrican y venden tangibles) sino también la manera como las firmas asumen sus relaciones con los clientes constituyen los aspectos vitales que influyen en las percepciones de estos en cuanto a la prestación de los servicios que las organizaciones brindan cuando ellos realizan negocios con estas. La situación es de mayor relieve en las empresas de servicios como tales.

En la gestión de los recursos humanos y más concretamente de los empleados de contacto en las empresas de servicios, existe, como en todo proceso, un buen número de etapas (Chebat, Filiatrault & Harvey, 1999; Eiglier & Langeard, 1989) para garantizar un

---

<sup>1</sup> En adelante, se hará referencia a los *frontline employees* como los empleados de contacto de las empresas, aquellos que tienen encuentro directo con los clientes en los distintos procesos que maneja la organización. También, eventualmente, se utilizará la sigla *FLE* para hacer mención a estos mismos empleados.

servicio de calidad a los clientes en la interacción cliente-empleado (Haynes & Fryer, 2000) y lograr, así, una fuerte diferenciación con los competidores. Para ello es necesario que se establezcan importantes lazos con los funcionarios en una operación armoniosa entre los gerentes y los encargados de los recursos humanos (Ulrich, 1997 y 1998). No debe existir tanta preocupación por lo que hacen los encargados de los recursos humanos en las organizaciones, sino por lo que entregan como insumo para el desempeño de las mismas (Ulrich, 1998). Los recursos humanos, incluyendo lógicamente el personal de contacto, son un activo estratégico y fuente de ventaja competitiva (Becker & Gerhart, 1996; Becker, Huselid & Ulrich, 2001), los cuales generan valiosos resultados y enriquecen el valor de la organización para clientes, inversionistas y empleados.

De manera muy amplia se puede decir que, en primer lugar, se trata de contratar a alguien para llevar a cabo un trabajo, de acuerdo con una gama de criterios definidos previamente por la empresa para que la actividad encomendada sea cumplida con eficacia por la persona contratada; es lo que corresponde, entonces, a la etapa de *reclutamiento y selección de personal*.

Una vez que la persona ha sido contratada en la empresa bajo las condiciones establecidas en cuanto a aptitudes, conocimientos, habilidades y actitudes, ella debe pasar a otra fase dentro de la organización: la de su formación, educación y entrenamiento para poder desarrollar el trabajo para el cual ha sido seleccionada. Este proceso conlleva una buena cantidad de aspectos en la formación técnica (relativos particularmente a las actividades propias del trabajo como tal) y en el entrenamiento para la mejora de sus habilidades y actitudes en relación con su tarea y en referencia a las relaciones que deberá mantener con los clientes. Esta etapa es denominada la *fase de formación, capacitación y entrenamiento del personal*.

El paso siguiente consiste en dirigir al empleado hacia los objetivos que la empresa busca. Se le deben brindar indicaciones muy precisas en cuanto a su trabajo y la manera como él debe cumplir para que contribuya de la mejor manera a los objetivos empresariales. Esta es la fase de la *dirección*.

En la actualidad (tal como se ha afirmado más arriba) no se trata a los empleados como números o máquinas indispensables para cumplir los objetivos "racionales" de utilidad, crecimiento y rentabilidad de las empresas. Hoy, la sociedad y la economía se encuentran (y más que nunca) frente al concepto muy importante de la motivación; esta es crucial para que una persona desarrolle todas sus capacidades al interior de una organización. La manera como una persona actúa está siempre en relación con aspectos internos y externos que la estimulan en su quehacer. Y es aquí cuando se llega a la fase de la *motivación*, la cual, en la mayoría de los casos, está fuertemente ligada al aspecto de la remuneración o la paga que se le concede a alguien por cumplir una actividad o una tarea.

Por último, en cuanto al proceso de gestión que se viene describiendo, se llega a la fase en la cual se debe, como administradores de una organización, vigilar que las metas y objetivos establecidos desde el comienzo sean cumplidos, a la vez que se constatan las diferencias eventuales que puedan existir entre lo planificado y lo verdaderamente alcanzado. En esta etapa se deben hacer ciertas evaluaciones e informes en relación con todos los recursos invertidos, de tal manera que se puedan desprender conclusiones y establecer las medidas correctivas correspondientes. En cuanto a los recursos humanos, se debe tener en cuenta que el rendimiento de los empleados, en relación a su actividad o tarea, debe ser evaluado y medido constantemente, buscando siempre la satisfacción de los clientes y la incidencia que dicha tarea o actividad tiene sobre los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la empresa, sin olvidar que la satisfacción de los empleados tiene una gran relación con los resultados. Esta fase es la de *supervisión y control*.

Los resultados que se buscan tienen siempre relación con la satisfacción última de los consumidores quienes son parte esencial de la vida de una empresa, sin descuidar las expectativas de los demás grupos de interés (*stakeholders*) de la organización. Dicho esto, un administrador debe manejar bien sus recursos para poder llegar a buen término con su gestión. Todas las fases de este proceso están estrechamente ligadas y deben actuar como partes de un engranaje en el que no puede existir ningún elemento que esté aislado o que sea apartado, porque se podrían comprometer las metas propuestas.

En cuanto a los empleados de contacto en una empresa, se debe desarrollar cada una de estas etapas con cuidado puesto que ellos son los elementos cruciales en la gestión de los servicios. Tales personas son las encargadas de comercializar y prestar el servicio a los clientes; por eso no sobra recordar lo mencionado arriba: "ellos representan la organización a los ojos de los clientes".

En síntesis: las fases de la administración de los recursos humanos corresponden a *Reclutamiento y selección de personal; Formación, capacitación y entrenamiento; Dirección de personal; Motivación; Supervisión y control del personal*.

Para cada etapa existe un buen número de aspectos a considerar, pero en la revisión de literatura que se presenta a continuación se hará hincapié central en algunos de ellos, especialmente con respecto a la *satisfacción y la formación y entrenamiento de los empleados*, así como a su incidencia en la prestación de un servicio de calidad a los clientes.

El propósito de la investigación se puede expresar, por tanto, en encontrar respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo y por qué la formación y el entrenamiento influyen en la satisfacción laboral de los empleados de contacto?

2. ¿Cuáles serían los elementos constitutivos de los programas de formación y entrenamiento del personal de contacto en una organización?

3. ¿De qué manera la satisfacción lograda a través de prácticas administrativas de las empresas, particularmente en cuanto a formación y entrenamiento, incide sobre el desempeño en el trabajo de los empleados de contacto?

4. ¿Cómo y por qué la formación y el entrenamiento de los empleados de contacto de las empresas de servicio influyen en la percepción que los clientes tienen de la calidad de su atención?

Como se verá más adelante, en la revisión de literatura sobre el mercadeo de servicios existe un determinado vacío referente a las relaciones o vínculos entre la formación y entrenamiento de los empleados de contacto y su efecto sobre la calidad percibida del servicio a los clientes. En consecuencia, este trabajo se propone llenar en cierta forma dicho vacío (relativo)<sup>2</sup> mediante una investigación que vincule los dos conceptos. De esta manera se podrá determinar los elementos que harían parte de cada uno de los programas analizados que corresponden a la administración de los recursos humanos en una empresa. De igual modo se pretende probar ciertas hipótesis en un contexto determinado, cual es el de una empresa de servicios en una actividad económica específica y con una ubicación definida en la ciudad de Medellín, Colombia.

## Revisión de la literatura existente sobre el tema

---

La administración de los recursos humanos y más particularmente la de los empleados de contacto (*frontline employees*) ha sido ampliamente discutida en la literatura del mercadeo de servicios a partir de varios puntos de vista. Especialmente, ha sido objeto de una buena cantidad de investigaciones, las cuales han tratado de dar cuenta de aspectos y variables que intervienen en la prestación de un servicio en el marco de una o varias de las interfaces de la mencionada administración (empleado-empresa, empleado-tarea/actividad, empleado-cliente)<sup>3</sup>.

Ciertos autores se limitan únicamente a algunas de las interfaces, mientras que muy pocos se esfuerzan, de una manera competente, en analizar las variables que conciernen a las tres interfaces y su efecto secuencial sobre el proceso de la prestación del servicio (Chebat & Kollias, 2000; Hartline & Ferrell, 1996).

---

<sup>2</sup> Se menciona "relativo" puesto que, como se verá, diversos autores hacen referencia en sus estudios e investigaciones a elementos que brindan satisfacción a los empleados, entre ellos mencionan la *formación y el entrenamiento* y algunas dimensiones que los componen. Sin embargo, no relacionan necesariamente dichos elementos y tampoco son exhaustivos en cuanto a dicha configuración.

<sup>3</sup> Algunos de los autores que tratan el tema asimilan la interfaz empleado-empresa a la interfaz empleado-mánager o gerente.

La dirección del personal de contacto ha sido analizada según diferentes interfaces. En cada una de estas, el acento se ha puesto en variables diversas que influyen sobre el comportamiento y la actitud de los funcionarios en relación con los clientes y en el apoyo o soporte que ellos reciben de la empresa que los ha contratado para brindar un servicio de calidad. Se estudian las relaciones entre la *empresa* y el *empleado*, especialmente en cuanto al apoyo que el gerente ofrece a este, el empoderamiento asignado o acordado a cada uno, la motivación, los procedimientos claros para hacer bien el trabajo, etc. Las relaciones entre el *empleado* y su *tarea o rol (o actividad)*, fundamentalmente en cuanto a la claridad de su trabajo, la descripción precisa de las actividades, la ambigüedad de su labor y el estrés generado por su desarrollo. En cuanto a las relaciones entre el *empleado* y los *clientes*, principalmente a nivel de las emociones y de las características de los encuentros de servicio y de las actitudes y comportamientos expresados por cada uno de los actores. Estos análisis colocan en evidencia una buena cantidad de variables que no sería posible abordar en el marco de una sola investigación o estudio<sup>4</sup>.

### Interfaz *empleado-empresa*

Esta interfaz se refiere a la administración de los temas de recursos humanos y las actividades involucradas en gestionar las respuestas de los *FLE*. Los primeros estudios examinan la gestión de los empleados de contacto según las interfaces mencionadas. Algunos han analizado el impacto del empoderamiento sobre los roles de los empleados de contacto (Bowen & Lawler III, 1992; Rafiq & Ahmed, 1998a; 1998b) y la presencia de comportamientos llamados "prosociales" ("*prosocial behaviors*")<sup>5</sup> que benefician la prestación del servicio a los clientes<sup>6</sup> (Chebat & Kollias, 2000; Chebat, Babin & Kollias, 2002; Lee, Nam, Park & Lee, 2006)<sup>7</sup>; además, se examinan las reacciones sobre las percepciones de los empleados en cuanto a las prácticas administrativas, destacándose el aspecto del entrenamiento ("*training*"), la administración del pago o remuneración a los empleados, la orientación administrativa de la empresa (Chebat, Babin & Kollias, 2002), etc.

Otros autores se esfuerzan por mostrar el compromiso o dedicación de la empresa con la calidad del servicio y su impacto sobre los resultados y la prestación de los

---

4 De todos modos, los aspectos mencionados en este párrafo no son exhaustivos en cuanto a las variables a analizar en cada una de las interfaces.

5 Comportamiento prosocial se refiere a un comportamiento amable y servicial de la parte de los proveedores de un servicio y dirigido hacia una organización o hacia otros individuos (Bettencourt & Brown, 1997).

6 En Chebat & Kollias (2000), el concepto de comportamientos "prosociales" es esencialmente manejado en la interfaz empleado-cliente

7 Autores como Chebat y Kollias (2000) hacen referencia fundamentalmente a la interfaz empleado-mánager en este sentido y, eventualmente, limitando la acción de la empresa con el empleado a aquellas actividades que tan solo pueda desarrollar el gerente. En el presente análisis se hace referencia a un espectro más amplio de actividades, habida cuenta que son emprendidas por la organización en su conjunto.

empleados (Babakus, Yavas, Karatepe & Avci, 2003). Ellos hacen un análisis de la evaluación que efectúan los empleados de contacto en cuanto al entrenamiento, el empoderamiento y las recompensas recibidas de parte de la empresa. Lo hacen con base en la teoría de las actitudes, intenciones y comportamientos de Bagozzi (1992), la cual se relaciona con el proceso Evaluación→Respuesta emocional→Comportamiento de la parte de los empleados en relación con su prestación frente a las recuperaciones de servicio<sup>8</sup>.

En lo referente al aspecto de las prácticas administrativas de las empresas en cuanto a la gestión del servicio y a la preparación de los empleados de contacto se encuentran igualmente otros estudios. Algunos se inclinan sobre el *entorno de servicio de la empresa* y el impacto que tiene sobre los empleados; estudian los lazos o vínculos entre el “clima de servicio”, el compromiso de los empleados y su capacidad (aptitud) para brindar un servicio de calidad a los clientes (Little & Dean, 2006). Otros lo hacen sobre la “clientelización”<sup>9</sup> de los empleados, actividad ofrecida por la empresa cuando se analiza la personalización del servicio a través de la adaptabilidad de los empleados a distintas situaciones (Gwinner, Bitner, Brown & Kumar, 2005).

Otras investigaciones, todavía dentro de la interfaz *empleado-empresa*, intentan mostrar la manera mediante la cual la compañía desarrolla su “estrategia cliente” en su interior y los “corredores de influencia” en cuanto a su diseminación entre los empleados de contacto (Hartline, Maxham III & McKee, 2000) y en relación con el desempeño o prestación de la productividad y de la calidad de los empleados de contacto en las organizaciones de servicios (Singh, 2000). Con respecto a los comportamientos de los *FLE* en un entorno de servicios y la diferencia a nivel de género, evaluando la satisfacción en el trabajo al igual que en la vida de ellos (Babin & Boles, 1998). También se analiza la satisfacción en el trabajo de los “*frontline employees*”, el conflicto de su tarea, su ambigüedad y el efecto del conflicto entre el trabajo y la familia sobre esta satisfacción (Babin & Boles, 1996).

### Interfaz *empleado-tarea/actividad*

En esta interfaz se encuentra la relación entre los comportamientos, las respuestas y las actitudes de los empleados de contacto. En cuanto a las investigaciones que tienen en cuenta elementos relacionados con las tres interfaces mencionadas sobre el proceso de administración de los *FLE* y que se refieren también a la interfaz *empleado-tarea* se

---

8 Se denomina “recuperación del servicio” a la respuesta oportuna, ágil y sincera que debe prestar el *FLE* al cliente en el momento en que se haya producido una mala prestación inicialmente. Se trata de un “momento crítico” en la atención a los clientes.

9 “Clientelización”, en el sentido de personalizar la atención que se le presta a los clientes por parte de los empleados. La atracción y retención de los clientes en una empresa normalmente recae sobre los hombros de los *FLE*, según lo manifestado por los autores mencionados.



puede ver el efecto del empoderamiento<sup>10</sup> sobre los roles de estos empleados. Se hace énfasis no solamente sobre este elemento que proviene de la empresa sino igualmente sobre la manera como el empleado afronta su trabajo (se habla de un *estrés del rol* que está compuesto de un *conflicto de rol* y de una *ambigüedad del rol*). Se define *conflicto de rol* como “los sentimientos de incompatibilidad que experimenta el empleado ante los requerimientos de su trabajo” (Boles & Babin, 1996, p. 43) y “que se presentan entre uno o más roles dentro del conjunto de sus actividades, tal que la realización de uno de ellos podría dificultar la realización de los demás” (Weatherly & Tansik, 1993, p. 4), a su vez la *ambigüedad del rol* ocurriría “cuando un empleado carece de información valiosa y necesaria para representar efectivamente su rol o papel” (Singh, 1993, p. 11).

Por su parte, otros autores (Brown & Peterson, 1993; Chebat & Kollias, 2000) examinan la manera como estos últimos elementos mencionados influyen en la satisfacción en el trabajo y, por esta vía, sobre el desempeño del trabajador en cuanto a su *rol prescrito* (o tarea o actividad asignada), aquel para lo cual ha sido contratado, y en cuanto a su *rol extra*, una manera de ir más lejos de las expectativas y de sus deberes. Cuestiones que llevarían a entregar un mejor servicio a los clientes, obtener satisfacción de su parte y respuestas emocionales favorables hacia la empresa.

Ahora bien, en cuanto a la gestión o administración de los recursos humanos y más concretamente los empleados de contacto, existen estudios que examinan sus respuestas de comportamiento y sus actitudes en tanto van a influir sobre las percepciones que tienen los clientes acerca de la calidad del servicio provisto por la empresa. Tales percepciones pueden verse incrementadas desde el momento en que los gerentes mejoran la eficacia de sí mismos, la satisfacción en el trabajo y reducen la ambigüedad y el conflicto en la tarea de los empleados de contacto (Hartline & Ferrell, 1996). Otros, sin embargo, colocan el énfasis sobre ciertos procesos de control y de comunicación que las empresas, especialmente sus gerentes, pueden llevar a cabo para administrar estos trabajadores y prepararlos para encuentros de excelente desempeño con los clientes y que tengan una influencia sobre la calidad del servicio como tal (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1988).

### Interfaz *empleado-cliente*

En esta interfaz encontramos la interacción entre el *empleado* y los *clientes* durante su encuentro. Si se tiene en cuenta la naturaleza interactiva de la entrega del servicio, las actitudes y las respuestas de comportamiento de los empleados de contacto son clave en la forma como se recibe dicho producto (Bitner, 1990; Gronroos, 1983). Estos comportamientos influyen, positiva o negativamente, en la percepción de los clientes

---

10 Otros autores mencionan y explican este empoderamiento en la interfaz *empleado-mánager* (Chebat & Kollias, 2000) que correspondería a la interfaz *empleado-empresa* en el marco del presente escrito, tal y como se mencionó antes.

acerca del servicio que se les presta (Bitner, 1990). Favorablemente, cuando se constata que el empleado, por sus actitudes y comportamiento, evidencia cierto control sobre el encuentro (Hui & Bateson, 1991). Desfavorablemente, cuando se advierte una cierta inhabilidad del empleado para prestar un buen servicio; situación de descontento generado por el estrés de la actividad, la ambigüedad en el desempeño de su tarea (Singh, 1993) y por el conflicto en su realización (Shamir, 1980; Schneider, 1980).

Ciertas investigaciones cualitativas han mostrado que respuestas específicas de parte de los empleados de contacto (*FLE*), como la habilidad, la competencia y la adaptabilidad (Bitner, Booms & Tetreault, 1990); la amabilidad, simpatía, entusiasmo y atención (Bowen & Schneider, 1985; Rafaeli, 1993) afectan positivamente las percepciones de los clientes acerca de la calidad del servicio cuando tienen contacto directo con la empresa.

De otra parte, varios autores relacionan las actitudes de los empleados de contacto hacia los clientes y la preocupación que puedan expresar por los consumidores, especialmente en el sector financiero (George & Hedge, 2004).

## Las variables que surgen de las interfaces

Todos los estudios e investigaciones que se han mencionado tratan indistintamente varios aspectos de la administración de recursos humanos en las empresas, especialmente los referidos a las personas que tienen un contacto intensivo con los clientes: los *frontline employees* (*FLE*). Algunos de esos estudios analizan las prácticas administrativas más corrientes en cuanto a la gestión de empleados; otros, el compromiso de la empresa con el servicio, el clima de servicio en la organización, la manera como las empresas construyen un entorno de servicio. La actividad del gerente como facilitador del trabajo de los empleados, la facultad dada a estos mismos para desarrollar su tarea y tomar decisiones en sus encuentros (el empoderamiento), la satisfacción del personal con su labor, el desempeño que ellos cumplen, el impacto sobre su satisfacción de aspectos como la claridad de roles, la ambigüedad de la tarea, la importancia de la motivación especialmente a nivel del pago o remuneración, la manera como se pueden administrar sus actitudes y sus comportamientos frente a los clientes, su grado de adaptabilidad al trabajo, la existencia misma de un enfoque *marketing* interno (Ahmed & Rafiq, 1995; Ballantyne, 2004; Berry & Parasuraman, 1993; George, 1990; Varey & Lewis, 1999) a nivel de la empresa (por oposición y complemento al *marketing* externo practicado en el mercado).

De acuerdo con los diversos análisis, es importante destacar que la satisfacción del empleado en el trabajo es un concepto muy amplio y que contiene muchos aspectos, los cuales estarían involucrados en cada una de las interfaces mencionadas. Se puede afirmar que este concepto —la satisfacción de la tarea— hace referencia a un “estado emocional

placentero que resulta de la evaluación que uno hace de su propio trabajo como realizador o facilitador del logro de los valores de dicho trabajo” (Henne & Locke, 1985, p. 222; Locke, 1969, p. 310); además, que incluye “todas las características de la tarea misma y el entorno de trabajo en los cuales los vendedores encuentran provecho, gratificación, realización, satisfacción, frustración o insatisfacción” (Churchill, Ford & Walker, 1974, p. 275). Para que sea gratificante deben presentarse ciertas características organizacionales y del entorno en que se desenvuelve la empresa, adicionales a la calidad de la tarea misma, que sean propicias al buen desempeño del empleado (Churchill *et ál.* 1985). De otro lado, Hartline y Ferrell (1996, p. 52) mencionan igualmente que “muchas actividades administrativas tienen el potencial para dirigir o administrar efectivamente los comportamientos y las respuestas de los empleados en dirección a mejorar la calidad en el servicio que entregan”.

Así, pues, las fases de las que se ha hablado antes, en cuanto a la dirección de personas en las organizaciones, están bien presentes, tanto implícita como explícitamente, en todas las investigaciones reseñadas en la presente revisión de literatura. En efecto, es necesario *reclutar y seleccionar* personas con las actitudes y competencias necesarias para cumplir con la tarea; a continuación, es indispensable *formarlas y entrenarlas* para que el trabajo sea bien hecho; seguidamente, para que sean facilitadores de la satisfacción que deben encontrar los clientes, ha menester *dirigir* el personal hacia las metas de la organización y, al tiempo, *motivarlos* para que sus esfuerzos estén concentrados en esos mismos objetivos, y, por último, es fundamental *supervisar y controlar* todas las actividades que sean desplegadas por parte de los empleados, de tal manera que se encuentren en relación con los objetivos de la empresa y poder tomar, así, las medidas correctivas en caso de necesidad.

Uno de los aspectos que se pretende colocar en evidencia en este artículo es la *formación y el entrenamiento* que debe procurarse a los empleados de contacto. Está confirmado que se trata de un elemento básico para prepararlos adecuadamente y volverlos muy competentes para las relaciones que establezcan con los clientes. Un cierto número de estudios cualitativos muestra que estos últimos se encuentran más satisfechos con los encuentros cuando los empleados poseen habilidad y competencia para resolver los problemas que se les presenta (Bitner, Booms & Tetreault, 1990). Tales características (al igual que otras) deben provenir de alguna parte y permanecer vigentes en esas personas. En efecto, aquí se avanza y propone que la fase de gestión de recursos humanos comprometida con la presencia de estos elementos en los *FLE* es la de *formación y el entrenamiento* (en ocasiones se hace referencia igualmente a la educación lo mismo que al *training* respectivamente).

En consecuencia, la revisión de literatura que se presenta se complementa con las investigaciones que ponen en evidencia aspectos que conciernen a la formación, al entrenamiento y ciertos elementos que deben hacer parte de estas prácticas administrativas. A continuación se plantearán unas alternativas en cuanto a los elementos

que, a juicio del autor, de acuerdo con la literatura analizada y su experiencia personal, se consideran parte de dichas etapas. Posteriormente se expondrán las hipótesis centrales de la propuesta de investigación, referentes al impacto de la formación y el entrenamiento en la satisfacción de los empleados de contacto y en su desempeño en la prestación de un servicio de calidad que sea efectivamente ponderado por parte de los clientes.

## La importancia de estar bien formados y entrenados para ofrecer un servicio de calidad a los clientes

Si se tiene en cuenta que la prestación del servicio tiene lugar durante la interacción entre los empleados de contacto y los clientes<sup>11</sup>, las actitudes y comportamientos de los primeros influyen en las percepciones que los segundos tendrán en cuanto al servicio como tal. Por consiguiente, vista la importancia del mencionado encuentro, las empresas de servicios deben diseñar los medios a través de los cuales puedan efectivamente administrar a sus *FLE* de modo que aseguren que las actitudes y comportamientos de estos conduzcan claramente a una prestación de servicio de alta calidad (Chebat & Kollias, 2000; Hartline & Ferrell, 1996).

Los resultados de varias investigaciones, según la revisión de literatura, llevan a dos conclusiones principales: 1) las empresas, más precisamente sus gerentes, pueden influir en las respuestas de los *FLE* para que ellos incrementen la calidad del servicio, y 2) las respuestas de los *FLE* tienen una influencia significativa sobre las percepciones de los clientes sobre la calidad del servicio y del encuentro en sí mismo (Chebat & Kollias, 2000; Hartline & Ferrell, 1996).

Pero, ¿en dónde se encuentra el elemento esencial en relación con la formación y el entrenamiento? ¿De qué manera se pueden obtener un encuentro de servicio competente, productivo, unos empleados preparados para cumplirlo y que ello potencie positivamente las percepciones de los clientes?

Algunos autores, bajo el marco de la *script theory* (teoría de los guiones), asimilan el encuentro con los clientes a una “pieza teatral” en la que intervienen los actores y una audiencia. Los actores del servicio —prestadores o suministradores de este— son percibidos por la audiencia —los clientes— como el servicio en sí mismo (Chebat & Kollias, 2000; Goffman, 2004; Grove & Fisk, 1992). Los actores deben, por tanto, representar o desempeñar su papel de la manera más competente posible e, igualmente, mostrar ciertas habilidades para ir “más lejos” de las expectativas de la audiencia.

Las habilidades de estos actores deben verse reflejadas en *conocimiento, cortesía, competencia y habilidades de comunicación* para que la “pieza” esté bien representada

---

11 Lo que comúnmente se conoce como el encuentro de servicio.

(actuada), interpretada, y que la audiencia (clientes) advierta calidad (Chebat & Kollias, 2000). Estos mismos autores muestran la manera cómo una empresa puede obtener una ventaja competitiva en el momento en que sus empleados saben interpretar muy bien su papel (aquel que les ha sido prescrito, que hace parte de las normas y de los requisitos de la empresa) y, aun más, cuando saben también interpretar un papel o *rol extra*; y es aquí, justamente, cuando los clientes (la audiencia) reciben mucho más de sus expectativas como público.

La satisfacción que un empleado experimenta en cuanto a su tarea, a su rol, es un aspecto muy importante para que lo pueda llevar a cabo, lo interprete, represente de una manera competente y supere las expectativas de los clientes. Esta satisfacción puede verse comprometida, incluso disminuida, cuando el empleado experimenta una falta de claridad en la definición de su papel, una ambigüedad en cuanto a su desarrollo e igualmente una incompatibilidad entre las distintas actividades que debe cumplir en su tarea (Babin & Boles, 1996 y 1998; Chebat & Kollias, 2000).

Los *FLE* constituyen la base de diferenciación estratégica y de ventaja competitiva en las empresas de servicios. Deben contribuir sustancialmente a la excelencia en el servicio que ofrecen las empresas y, por consiguiente, deben prepararse y cumplir con sus roles o actividades de manera muy competente, incluso yendo más lejos de lo que los clientes esperan. En este punto es donde interviene el concepto de las descripciones precisas de la labor asignada (rol prescrito, comportamientos que se espera de estos empleados) y los comportamientos “inesperados” o “excepcionales” que ellos pueden llegar a mostrar durante un encuentro de servicio con los clientes, los cuales serán bien ponderados por estos (*el rol extra*). Dichos elementos son explicados con suficiencia, y puestos en evidencia, por varios autores como Babin & Boles (1996 y 1998) y Chebat & Kollias (2000).

Entre los elementos que hacen parte de los requisitos básicos del trabajo de los *FLE* y que se insertan en las descripciones de sus tareas —*rol prescrito*— se encuentran aspectos tales como el conocimiento de procedimientos, políticas, productos, la cortesía, la manera de dirigirse a los clientes por su nombre, hacer “venta cruzada” entre los clientes, etc. (Bettencourt & Brown, 1997; Chebat & Kollias, 2000). En cuanto al *rol extra*, los empleados deben mostrar comportamientos excepcionales en el encuentro con los clientes por lo cual estos encontrarán respuestas favorables y van a experimentar satisfacción con la empresa que les brinda el servicio. Tales comportamientos extras —“fuera de la descripción de la tarea” y “espontáneos”— deben ser cultivados en las empresas, posiblemente utilizando el entrenamiento de una manera dirigida y una vez se hayan desarrollado procedimientos de enganche, reclutamiento y selección adecuados. Estas actuaciones, con seguridad, van a llevar a los *FLE* a recorrer siempre el “kilómetro extra” y a crear diferencias con otros proveedores de servicios del mismo ramo de actividad económica de la empresa donde laboran.

Con ese objetivo, es indispensable describir y hacer un inventario de los elementos que podrían hacer parte de un comportamiento y de una actitud *extra* por parte de los *FLE*. Para ello, las empresas pueden contratar personal que tenga tales características (y que estas hagan parte del perfil del cargo, contenidas como requisito en la descripción de las tareas correspondientes). Una vez que las personas han sido contratadas, será necesario desarrollar los aspectos mencionados (actitudes, habilidades y hábitos de los *FLE*) para que puedan tener el efecto que se busca en el día a día de las actividades de la organización.

Cuando las empresas entrenan sus *FLE* en las habilidades de comunicación, por ejemplo, estos pueden brindar una mejor retroalimentación a sus jefes (en lugar de evitarlos) en relación con los problemas que encuentren en sus actividades (Chebat & Kollias, 2000). Varias investigaciones han demostrado que el desempeño (competencia, resultados) de los *FLE* está ligado a la ambigüedad que pueden llegar a tener en su tarea y es por esto que un programa de entrenamiento puede ser útil para reducirla e incrementar la presencia de comportamientos llamados *prosociales* en estas personas (Singh, 1993).

Otros estudios (Chebat, Babin & Kollias, 2002), especialmente en el sector de servicios financieros, han demostrado que el entrenamiento tiene efectos sobre los comportamientos “prosociales” aunque su impacto no es tan fuerte como el de la “justicia en el pago” que reciben los empleados. Las actividades administrativas que despliegan las empresas tienen un potencial muy amplio sobre la efectividad de la administración de los *FLE* en la vía de un perfeccionamiento de la calidad del servicio. De cierta manera, es la esencia de un concepto denominado *service-profit-chain*<sup>12</sup> (Heskett *et ál.*, 1994) que pretende que las capacidades o actitudes administrativas conduzcan a la calidad del servicio y, en consecuencia, a que la empresa obtenga utilidades en el desarrollo de su actividad. Los lazos que existen en la cadena *service-profit* pueden explicarse de muchas maneras pero es necesario advertir que son siempre mecanismos (o controles) que pone en marcha la empresa para administrar bien sus recursos y, en especial a los empleados, en la vía de brindar un servicio de calidad a los clientes y tener utilidades mediante ello.

Algunos de esos controles o mecanismos son denominados *inputs controls*<sup>13</sup>, o sea, las acciones tomadas por la empresa, previas a la implementación de una actividad de mercadeo (Jaworski, 1988). Incluyen aspectos como el reclutamiento, la selección y el entrenamiento de los empleados (Chebat *et ál.* 2002). Las compañías entrenan a sus empleados para mejorar e incrementar su motivación, conocimientos y habilidades de tal manera que ellos puedan cumplir mejor con los objetivos corporativos.

---

12 Cadena servicio-ganancias/beneficios.

13 Controles de las entradas al proceso.

En el ámbito de la recuperación del servicio, en la literatura se encuentran investigaciones relacionadas con las evaluaciones que hacen los empleados en cuanto al compromiso de la empresa hacia el servicio de calidad. Aspectos tales como el entrenamiento y desarrollo, el empoderamiento y las recompensas/reconocimientos son evaluados por los empleados para establecer el grado de dedicación y compromiso que la organización tiene con el servicio (Babakus *et ál.* 2003).

Este último estudio examina las habilidades propias de la tarea (*job-related skills*) y las relacionadas con el comportamiento (*behavioral skills*) en cuanto tienen que ver con mejorar la capacidad y actitud de los *FLE* para hacer frente a las necesidades de los clientes, sus personalidades y las circunstancias de los encuentros, y muestra cómo el entrenamiento en estos aspectos es un elemento crítico en lo que corresponde con entregar o brindar un servicio de calidad superior (Babakus *et ál.* 2003). El entrenamiento tiene, pues, un impacto directo sobre la satisfacción en el trabajo (*job satisfaction*) puesto que su papel es el de desarrollar habilidades y pensamiento creativo, necesarios para administrar efectivamente las fallas o debilidades del servicio (Hart, Heskett & Sasser, 1990). Igualmente existen ciertos campos de actividad en el sector de servicios en donde la falta de entrenamiento influye muy negativamente en su prestación y en los resultados de los empleados; es el caso del sector de los restaurantes (Babin & Boles, 1996) donde se constata que no existen exactamente esfuerzos en este sentido; ello conduce a los *FLE* a cumplir sus deberes con mucha incertidumbre, lo cual, a su turno, crea un clima de estrés entre los trabajadores.

Diversas investigaciones han analizado la manera como los *FLE* pueden adaptar sus comportamientos y la forma en que las empresas pueden incentivarlos en el sentido de brindar servicios “personalizados” a los clientes. Es así como el nivel de conocimiento de los clientes y de ciertas predisposiciones de sus personalidades, combinando con elementos motivacionales intrínsecos, pueden servir a los empleados para adaptar tanto su estilo interpersonal como su prestación actual del servicio a los clientes. Además, “la orientación al servicio” revela aspectos muy interesantes en cuanto a su prestación “no técnica” del servicio por parte de estos mismos empleados (Gwinner *et ál.* 2005). La adaptabilidad de los *FLE* frente al servicio que ellos proveen a los clientes se puede ver precedida de elementos como la sensibilidad en relación al prójimo, el conocimiento de sus interlocutores, una orientación al servicio, tolerancia a la ambigüedad y motivaciones intrínsecas. En este mismo estudio, sus autores destacan implicaciones administrativas en cuanto al reclutamiento de empleados “adaptables”, al igual que prácticas de entrenamiento para obtener adaptabilidad en sus comportamientos; todo ello con el objetivo de mejorar la productividad del personal de contacto en los encuentros con los clientes.

Determinados autores se encargan de mostrar, y de manera muy práctica, la importancia del entrenamiento del personal en el desarrollo normal de las actividades de las empresas y, especialmente, en el marco de las recuperaciones de servicio (Hart

et ál. 1990). Para estos estudiosos, es importante desarrollar habilidades de comunicación y de pensamiento creativo en los *FLE* con el fin de que puedan tratar con clientes que experimentan o presentan distintos estados emocionales. El entrenamiento para la recuperación del servicio debe actuar de tal manera que se pueda enseñar a los empleados la forma de tomar sus propias decisiones en situaciones delicadas con los clientes y, al mismo tiempo, hacer que estos puedan ser conscientes de sus preocupaciones. En tal sentido, proponen ciertas técnicas para desarrollar “habilidades de recuperación” en los *FLE: simulated real-lifesituationsy role playing*<sup>14</sup>.

Por su parte, Mattila y Enz (2002) explican cómo se puede hacer el entrenamiento de los empleados instruyéndolos para que puedan analizar y estudiar las emociones experimentadas por los clientes en los encuentros de servicio, así como la emisión de señales no verbales de su parte, las cuales, en la mayoría de los casos, tienen significados muy importantes.

Otros analistas exponen la pertinencia del entrenamiento refiriéndose a la *calidad interna del servicio* y a la manera como la satisfacción de los empleados puede verse afectada por elementos que componen dicha calidad, por ejemplo, las especificaciones del trabajo, la selección y el desarrollo de personal, las recompensas/reconocimientos y el entrenamiento mismo (Heskett et ál. 1994). La satisfacción de los trabajadores (*FLE*) con su actividad laboral puede aumentar con el mejoramiento de la claridad de su rol. De este modo, disminuye el conflicto de dicho papel y reduce la tensión en el trabajo. Estos resultados afectan directamente las políticas de contratación y reclutamiento en las empresas, al igual que los procedimientos de entrenamiento, las descripciones de los cargos y los procedimientos administrativos (Rogers, Clow & Kash, 1994).

El público objetivo para el entrenamiento en servicio a los clientes, al igual que el contenido de un programa en tal sentido han sido tratados por autores como Macaulay y Cook (1993). Ellos plantean que un entrenamiento para los *FLE* y para el personal supervisor de los empleados debe contener aspectos como el conocimiento de productos, un *entrenamiento técnico* y las habilidades interpersonales para poder tratar con los clientes de manera adecuada. Ellos mencionan incluso que ciertas empresas hacen énfasis, en sus programas de *training*, en las habilidades interpersonales, pero que el asunto relacionado con los conocimientos que los empleados deben poseer es considerado con menos frecuencia. No se puede contar con trabajadores amables, gentiles, interesados por los clientes pero que no tienen conocimientos en cuanto a su trabajo y sus productos<sup>15</sup>.

---

14 Son situaciones en las cuales se simula la vida real y se hacen “juegos de rol” en los que los empleados “actúan” como si estuvieran frente a los clientes en calidad de estos y de los propios empleados.

15 También se ha podido advertir en empresas del mercado colombiano una situación contraria: enfatizar en capacitación y en transmisión de conocimientos a los empleados (especialmente los vendedores) y no necesariamente en entrenamiento. Tal situación se ha constatado, además, por la experiencia del autor en dicho campo.



Una vez examinado y establecido todo lo anterior, se constata que la importancia de la *formación y el entrenamiento* para los *FLE* es puesta en evidencia por una gran cantidad de estudios e investigaciones; sin embargo, allí no se analiza una configuración plena y concreta de los elementos que hacen parte de esta fase tan crucial en la administración de los recursos humanos de las empresas. En concordancia con esto, lo que se propone en el presente trabajo es una relación entre ciertas variables pertenecientes a esta fase, su incidencia en la satisfacción de los empleados y, por esa vía, su influencia en la prestación y calidad del servicio que la empresa brinda a los clientes en su encuentro con ellos.

### Elementos que hacen parte de la formación y el entrenamiento del personal de contacto

A partir de las definiciones de los conceptos *conocimiento*, *actitud*, *habilidad* y *hábito*, (Real Academia Española, 1992), a continuación se establece una eventual lista de los elementos que hacen parte de estas variables en el marco de la *formación y el entrenamiento* de los empleados de contacto en una organización.

*Conocimiento*: Acción y efecto de conocer, entendimiento, inteligencia, razón natural. Noción, ciencia, sabiduría. Venir en conocimiento de una cosa, llegar a enterarse de ella. Cada una de las facultades sensoriales del hombre en la medida en que están activas. (Conocer): Averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas. Entender, advertir, saber, echar de ver (RAE, 1992, p. 544).

*Actitud*: Postura del cuerpo humano, especialmente cuando es determinada por los movimientos del ánimo, o expresa algo con eficacia. Disposición de ánimo de algún modo manifestada (RAE, 1992, p. 34).

*Habilidad*: Capacidad y disposición para una cosa. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza (RAE, 1992, p. 1080).

*Hábito*: Modo especial de proceder o conducirse, adquirido por repetición de actos iguales o semejantes, u originado por tendencias instintivas. Facilidad que se adquiere por larga y constante práctica en un mismo ejercicio (RAE, 1992, p. 1081).

### La formación

Tal y como se ha anticipado en el marco de la formación (educación)<sup>16</sup>, se trata del hecho que el empleado adquiera los *conocimientos* requeridos para cumplir su tarea

---

<sup>16</sup> Aquí se asume como educación aquel proceso bidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, si bien como proceso de socialización de las personas abarca el desarrollo de otras innumerables capacidades en el ser humano. Para efectos prácticos de este escrito, la formación es entendida como aquella función que contribuye a que un empleado comprenda efectivamente sus funciones y responsabilidades en un puesto o cargo específico, para lo cual debe, entre otras, conocer sus principales requerimientos y exigencias.

convenientemente e incluso hacerlo más allá de las expectativas. Existe toda una serie de conocimientos básicos para cumplir bien con las actividades para las cuales los empleados son contratados por la empresa. Tales conocimientos hacen parte normal de las descripciones del trabajo, las que, a su vez, son la base de los procesos de reclutamiento, selección, formación y desarrollo del personal.

Los elementos que conforman este constructo *de formación o educación* son: los conocimientos que los empleados deben tener de la compañía, de sus productos, de sus prácticas administrativas, de sus servicios, sus procedimientos, sus políticas, así como los conocimientos del mercado en el que la empresa despliega sus actividades, de la competencia en el ramo, etc. Dichos conocimientos deben tratar también sobre las expectativas y necesidades de los clientes que hacen parte del mercado objetivo de la empresa (especialmente procurados por las herramientas y técnicas de investigación de mercados y de segmentación de la clientela que la empresa aplique).

Los programas de *formación* (educación) tienen que ver especialmente con todo aquello que es necesario para transmitir a los empleados los conocimientos necesarios para el "día a día" de su trabajo. En este sentido, se convierten en actividades "obligatorias" y "requeridas" para tener una buena prestación del servicio. Como se destacó antes, esas prácticas constituyen el rol prescrito (*role-prescribed*) para los empleados de contacto y para que el servicio que la empresa brinda, a través de ellos, sea bien ponderado por los clientes, con el adicional del llamado rol extra (*role-extra*).

Con base en lo anterior, se propone la siguiente hipótesis que puede considerarse apta para una investigación empírica:

**H.1.** *Los programas de formación o educación tienen un impacto positivo sobre la satisfacción de los empleados de contacto (Frontlineemployees) en el trabajo.*

## El entrenamiento

Las dimensiones principales del entrenamiento son el desarrollo en los empleados de *actitudes, habilidades y hábitos* que los conduzcan a tener encuentros exitosos y competentes en la prestación de servicio. Obviamente, se parte de tener siempre presentes las expectativas de los clientes, sus personalidades y las emociones que ellos experimentan en dichos encuentros.

A continuación se enuncian algunos elementos para cada una de estas dimensiones.

### Actitudes

Actitud mental positiva, empatía, manejo del estrés, entusiasmo, ánimo, vocación y actitud de servicio, mística, demostración de vivacidad mental (ser "despierto"),

confiabilidad y fidelidad, motivación personal, mantenimiento de una imagen profesional y alto nivel de energía.

## Habilidades

De negociación y comunicación; para hablar, comprender, oír, observar, escuchar, callar, debatir, presentar, hacer presentaciones individuales o ante una audiencia mayor, en público. Debe saber trabajar en equipo (*front office con el back office*), resolver problemas específicos, construir confianza y fidelidad de los clientes.

## Hábitos

Hábitos que tienen relación con la manera como los empleados de contacto *organizan* su trabajo y la manera como lo *planifican*. Existe una buena cantidad de actividades que deben cumplir cada jornada y la forma como las llevan a cabo tiene una influencia significativa sobre la prestación del servicio y en la evaluación que los clientes hacen del empleado y la actividad. Para el entrenamiento en este aspecto se cuenta con las herramientas de *planeación* y de *organización*, las cuales se ponen en marcha por parte de la empresa y por los propios empleados.

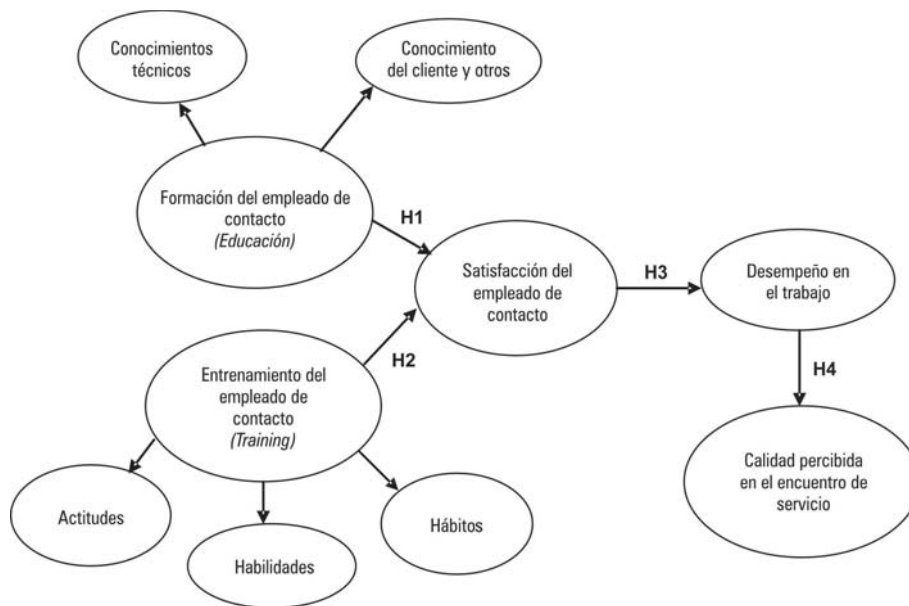
Respecto al constructo de entrenamiento y con base en los anteriores elementos, se puede plantear la siguiente hipótesis:

**H.2.** *Los programas de entrenamiento o "training" tienen un impacto positivo sobre la satisfacción de los empleados de contacto en el trabajo.*

A esta altura de la exposición, es necesario matizar entre *la formación* y *el entrenamiento*: la primera concierne a la transmisión de conocimientos sobre aspectos "funcionales", "técnicos", "operativos", que permiten a los empleados ejecutar efectivamente sus actividades o tareas (*job-related skills*), mientras que el segundo está relacionado con las habilidades "de comportamiento y actitud" (*behavioral skills*) que vuelve a los trabajadores más aptos para enfrentar el encuentro con los clientes (además de los conocimientos llamados técnicos) y, así, tener una verdadera "orientación al cliente".

El modelo que se propone se puede observar en la figura 1. Allí están representadas las variables de las que se ha hablado precedentemente y que se desprenden de los estudios e investigaciones analizados en la revisión de literatura. En tanto que las diferentes investigaciones mencionadas no hacen explícitamente referencia a la *formación* y *al entrenamiento* de la cual se puedan derivar los elementos que harían parte de dichas fases en la dirección de personas en las empresas, se ha realizado un esfuerzo de construcción y adaptación para tratar de establecer dichos componentes. Por ello, también se anticipan los elementos que deberían hacer parte tanto de los *conocimientos* como de las *actitudes, habilidades y hábitos*.

**Figura 1.** Modelo del impacto de la formación y el entrenamiento del personal de contacto en la calidad percibida por el cliente



Fuente: Elaboración propia.

Por último, se proponen dos hipótesis para analizar la influencia de la satisfacción del empleado en el desempeño de su trabajo y, a la vez, cómo esta influye sobre la calidad del encuentro de servicio que perciben los clientes. Para ello se tiene en cuenta el impacto de la formación y el entrenamiento, en tanto constitutivos de las prácticas administrativas de las empresas, en la satisfacción que estas prácticas brindan a los empleados de contacto.

**H.3.** *La satisfacción de los empleados de contacto de las empresas tiene un impacto positivo sobre el desempeño y la prestación de estos empleados.*

**H.4.** *El desempeño en el trabajo o la prestación de los empleados tiene un impacto positivo sobre la calidad del encuentro de servicio con los clientes.*

## Metodología de la investigación

Esta investigación parte de un marco poblacional definido por la actividad de los seguros; la muestra “intencional” y específica corresponde a una compañía aseguradora líder en el mercado colombiano, cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Medellín, Colombia.

Se ha procedido a esta selección, en primer lugar, porque se trata de una actividad económica de servicios que exige un alto contacto con los clientes: se trata de intangibles que constituyen un producto primordial para el patrimonio y la vida de las personas y, a su vez, requiere de mucha información y asesoría. Al mismo tiempo, se precisa de una alta dosis de preparación por parte de su personal directivo, de contacto, los auxiliares que se encuentran en las oficinas o sucursales de la empresa en una ciudad determinada y el grupo de vendedores asociados a cada sede.

En segunda instancia, se ha escogido una sola empresa porque en el mercado se presentan grandes diferencias en cuanto a la prestación del servicio y a la preparación del personal en las diversas compañías que hacen parte del sector. Esta "heterogeneidad del servicio" ha llevado a algunos investigadores a adoptar la estrategia de analizar una empresa líder en un sector, asumirla como su muestra y configurar así su análisis de la investigación (Chebat & Kollias, 2000; Delery & Doty, 1996). Para evitar entonces las fuentes de la mencionada heterogeneidad, al igual que por tratarse de una investigación inicial en el mercado colombiano, de carácter exploratorio en cuanto a los elementos a sondear, se optó por analizar una empresa líder en el sector de la actividad económica mencionado.

Por otra parte, se debe recalcar que este sector de los seguros es uno de los que presenta mayores movimientos en cuanto a inversiones de capital y de estructura, en aras de atender de manera más efectiva a sus clientes. Justamente, la empresa objeto de análisis en este trabajo se encuentra desde comienzos del año 2008 en movimientos de personal, en especial en su estructura comercial. Tales alteraciones se han consolidado durante el año 2010. La empresa, además, es líder en ventas, en participación de mercado y en rentabilidad a nivel nacional.

Se implementó una encuesta por cuestionario, con la participación de doce gerentes en la ciudad de Medellín y las personas a su cargo. Estos gerentes trabajan con un grupo de ejecutivos o directores comerciales que a nivel local ascienden a 31, un grupo de 33 analistas, 102 auxiliares y siete secretarías. El total de vendedores asignados a las oficinas o dependencias de la empresa en la ciudad asciende a 736 y se denominan asesores comerciales.

Los gerentes fueron invitados a diligenciar un cuestionario con aspectos relativos a los constructos que se analizan y que contiene 35 elementos (ítems) específicos. Los relacionados con la *formación o educación*, es decir, los conocimientos son siete puntos; en cuanto al *entrenamiento*, las actitudes se mencionan en 12 puntos, las habilidades en 14 puntos, los hábitos en dos puntos. A su vez, el gerente de cada oficina estuvo encargado de administrar los cuestionarios correspondientes a las personas que hacen parte del personal de contacto en la organización y que fuera definido previamente.

Por último, es importante anotar que cada uno de los elementos o de las medidas que hacen parte de los constructos o categorías de formación y entrenamiento han sido extraídos de la revisión de literatura analizada al igual que de experiencias propias del investigador. Para efectos de medición de la consistencia y la pertinencia de los elementos que conforman los constructos mencionados, se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach.

## Oportunidades de contribución e importancia para la práctica administrativa

---

Los resultados que se desprendieron de la investigación con las variables que se han expuesto en este artículo tienen implicaciones muy importantes a nivel de las prácticas administrativas, en cuanto a la gestión de recursos humanos en las empresas y particularmente en lo que concierne a los empleados de contacto. Incluso, se puede decir que son elementos adicionales y complementarios a la experiencia completa que tienen los clientes con las empresas. Dicha experiencia no solo hace referencia al contacto con los empleados o “señales humanas” sino, también, a ciertas “señales funcionales y mecánicas” que hacen parte de la misma experiencia (Berry, Wall & Carbone, 2006). Los aspectos funcionales y mecánicos existen normalmente en la empresa, pues hacen referencia a objetos, equipos, ambientes y aparatos que facilitan el contacto con los clientes. El aspecto humano es primordial y las competencias que despliegue el personal encargado de los clientes es vital para la experiencia total de los mismos.

Aquí hay que plantear el siguiente cuestionamiento: si en la práctica de los negocios se concede tanta importancia a los equipos, a las máquinas, a la tecnología, ¿por qué no hacer otro tanto con los empleados que proveen la atención a los clientes, el servicio, lo que diferencia a una empresa de sus competidores?

El aspecto clave para brindar un servicio de calidad que sea recibido con satisfacción por los clientes y que garantice que estos se tornen fieles, leales a la empresa, es justamente el hecho de tener un personal bien empoderado, formado, educado, entrenado (Quinlan *et al.* 1991). No obstante, en la práctica corriente de los negocios se constata que no solamente el personal de contacto es mal remunerado sino que recibe poco o nada de formación y entrenamiento y, asimismo, muy poco soporte o apoyo por parte de la gerencia (Ellinger, Elmadag & Ellinger, 2007).

La actividad de formar, capacitar y entrenar al personal de contacto no solo es “rentable” para la empresa; además, genera retorno sobre la inversión consagrada a esta rúbrica en sus presupuestos de mercadeo. Con tales prácticas, los empleados se convierten en “campeones de la marca” (Morhart, Herzog & Tomczak, 2009), personas “conocedoras” de los productos y servicios de la empresa y consiguen tener las competencias necesarias para brindar un mejor servicio a los clientes. De esta forma, pueden tratar bien a sus interlocutores en los encuentros. No se debe olvidar lo dicho precedentemente: “la manera

como se trate al personal de contacto será la misma como ellos van a tratar a los clientes de la empresa”.

Un programa de formación y entrenamiento incrementará la productividad de los empleados y también actuará sobre la lealtad de los clientes; de esta manera, las empresas podrán hacer una mejor distribución de sus gastos de mercadeo (especialmente efectuando “economías de costos” en ciertos rubros que son costosos en sí mismos y que buscan, entre otras cuestiones, atraer nuevos clientes; por ejemplo, la publicidad).

Ahora bien, todo esto que se ha enunciado no puede hacerse sin un decisivo compromiso de parte de la dirección de las empresas, sobretodo de la alta dirección (Wieseke *et ál.*, 2009). Esto es un aspecto crítico en la administración de los recursos humanos y debe existir un compromiso *corporativo* para que los empleados puedan disponer de las herramientas y de las habilidades que los vuelvan capaces de cumplir con sus tareas de una manera eficiente y efectiva.

Numerosas reflexiones prácticas surgen del análisis de la revisión de literatura relacionada con las estrategias que las empresas deberían asumir para tener una verdadera *orientación al cliente* y lograr que esto se vea reflejado en la formación y el entrenamiento de los empleados. Si bien la investigación estuvo dirigida a esta fase de la gestión de los recursos humanos y los elementos que hacen parte de ella, es importante destacar que este esfuerzo no podría verse cumplido si la organización no tiene en cuenta las reflexiones expuestas (Albrecht & Bradford, 1998; Berry, 1996; Berry & Parasuraman, 1993; Lovelock & Wirtz, 2009), entre las cuales se pueden encontrar:

- Establecer y comunicar su compromiso hacia la excelencia en la prestación del servicio.
- Asegurarse de que sus gerentes y directivos estén comprometidos en este sentido y apoyen el trabajo de los empleados de contacto.
- Facilitar el apoyo y la cooperación entre los diferentes departamentos que hacen parte de la organización.
- Asegurarse de recoger, analizar y distribuir al interior de la empresa la información correspondiente a las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.
- Poseer mecanismos regulares para comunicarse con sus clientes.
- Reclutar, seleccionar y contratar a los mejores candidatos para el trabajo (especialmente el personal de contacto directo con los clientes). La empresa debe establecer claramente las especificaciones requeridas para el trabajo y contribuir así al desarrollo de la fases de reclutamiento y de formación y entrenamiento (no se deben olvidar los aspectos referentes al conflicto y a la ambigüedad de roles cuando dichas especificaciones no han sido debidamente establecidas).

- Brindar a los empleados un apoyo efectivo en cuanto a los medios, recursos y autoridad para servir efectivamente a los clientes (uno de los aspectos tratados en varias de las investigaciones analizadas como es el empoderamiento).
- Motivar a los empleados para que hagan énfasis sobre el servicio a los clientes (a través de aspectos económicos o de los mismos programas de entrenamiento).
- Anticipar las fallas en la prestación del servicio y tomar medidas preventivas o correctivas, cuando correspondan.
- Establecer procedimientos claros y flexibles para asegurar mejoramientos continuos.
- Crear *sistemas* que hagan fácil negociar con la empresa y que la *estructura de servicio* esté efectivamente preparada para brindar un excelente servicio a los clientes.

Finalmente, es pertinente e importante mencionar algunas características que autores renombrados en el campo del servicio (Berry, 1996; Lovelock & Wirtz, 2009; Zemke, 1992) consideran que deben poseer las empresas excelentes en este campo. Tales empresas deben caracterizarse, entonces, por:

- Comprender y conocer los deseos y necesidades de los clientes. Admitir que la satisfacción de estos se da gradualmente y que cada una de las relaciones o encuentros que tienen con la empresa se constituye en un "momento de verdad".
- Tener un amplio y desarrollado sentido de comunicación, pues entienden que deben hacer del cumplimiento con los clientes una estrategia de servicio bien articulada.
- Diseñar su sistema de entrega y expedición de servicio con base en la accesibilidad por parte del cliente.
- Reconocer la importancia de contar con personas bien *formadas* y *entrenadas* que comprenden las necesidades y deseos de los clientes y que están alineadas con la estrategia de servicio de la empresa, la cual busca, precisamente, satisfacer dichas expectativas.

## Investigaciones adicionales y relacionadas

El problema específico de mercadeo de servicios que se escogió para este estudio fue el del personal de contacto. El aspecto concreto propuesto por la investigación está relacionado con las fases de formación y entrenamiento de dicho personal, así como el establecimiento de los elementos que eventualmente conformarían dichas fases de la administración de recursos humanos en la empresa.

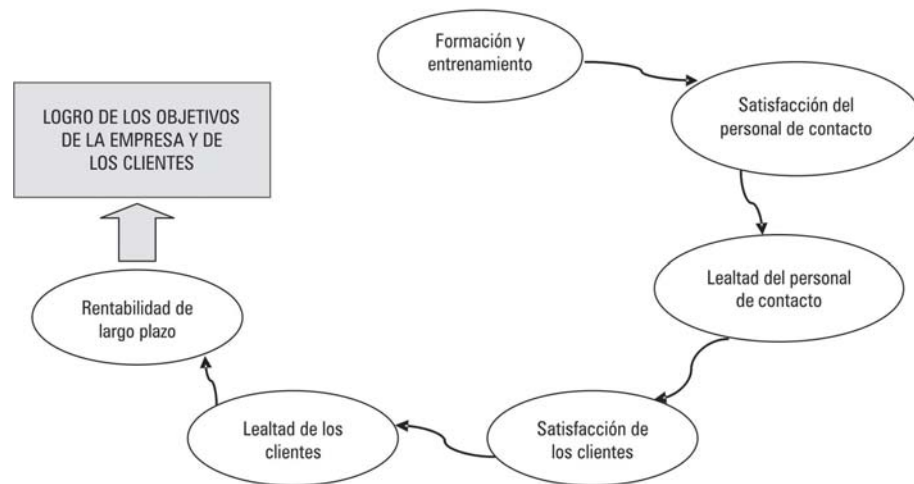
Según los artículos y las diferentes variables trabajadas en las investigaciones, se puede advertir que la formación y el entrenamiento no son tratados directamente, aunque incluyen numerosos elementos que hacen parte de estas fases de la gestión de recursos



humanos. Por tal consideración, se emprendió la tarea de analizar esas investigaciones, las variables tratadas, sus implicaciones, etc. y tener un panorama lo más amplio posible de las dimensiones que podrían entrar en el campo de la formación y el entrenamiento de los empleados de contacto de las empresas. Todo lo anterior es válido, también, porque el autor de este trabajo tiene muy presente que, de acuerdo a su experiencia<sup>17</sup>, esta fase de la administración de personal es clave para la satisfacción de los empleados con su trabajo, situación que, a su vez, tiene una incidencia directa sobre su prestación del servicio, es decir, el empleado procurará entregar un servicio de calidad a los clientes<sup>18</sup>.

La figura 2 sintetiza claramente el planteamiento anterior.

**Figura 2.** El círculo virtuoso: desde la formación y el entrenamiento del personal en contacto hasta la rentabilidad de largo plazo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

17 La experiencia que proviene de las asesorías que en este campo ha brindado el autor a varias empresas, a través del Centro de Profesionalización en ventas de la Universidad EAFIT; también, de las propias vivencias como Director de Mercadeo y como director comercial de empresas privadas. Además de encargado de formar y entrenar personal de ventas y de contacto con los clientes.

18 La entrega de un servicio con calidad a los clientes y el hecho de que ellos perciban adecuadamente dicha calidad, genera lealtad hacia la empresa. De este modo, la organización podría cumplir con los objetivos de rentabilidad y, al mismo tiempo, relaciones a largo plazo con ellos. Este es un imperativo actual en cualquier mercado y economía. Por su parte, los clientes lograrían sus objetivos en esta relación, los cuales, básicamente, serían obtener satisfacción a sus necesidades y ser tenidos en cuenta convenientemente (y en todos los aspectos) en el encuentro de servicio que sostienen con la empresa, más en concreto, con el personal de contacto.

La investigación propuesta puede aplicarse en distintos tipos de empresas (industriales, comerciales, de servicios). El alcance del estudio se extiende a los empleados de contacto como tal y al personal del área de ventas de las empresas.

Otras investigaciones asociadas pueden incluir la cooperación y colaboración que debería existir entre distintas categorías de empleados dentro de una empresa (*front office* y *back office*) y la manera como ellos deben ser considerados —en un esfuerzo conjunto— en los procedimientos de formación y entrenamiento. Se podría pensar que esto pueda hacer parte de una especie de estudio sobre mercadeo interno tomando al personal tratado como cliente interno.

La presente propuesta de investigación se manifiesta importante, además, porque, como constata la experiencia del autor en el mercado colombiano (inicialmente), las empresas (en distintos campos de actividad económica) hacen grandes esfuerzos para reclutar y formar personal y, sin embargo, se presenta una alta rotación (*turnover*) del mismo. Pareciera que los esfuerzos que se mencionan únicamente colocaran el énfasis en aspectos de *formación* como tal, y que el *entrenamiento* fuera de alguna manera desatendido o descuidado<sup>19</sup>.

Parece, por otra parte, que el establecimiento de lazos a largo plazo (relaciones) con los clientes, mediante empleados *habilitados* (con empoderamiento) y excelentemente formados y entrenados se ve comprometido porque los objetivos a corto plazo de las empresas son los que, justamente, se imponen a aquellos que atienden a la proyección de las mismas.

## Referencias

---

- Ahmed, P. & M. Rafiq. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice*, 1(4), 32-51.
- Albrecht, K. y L. Bradford. (1998). *La Excelencia en el servicio*. Bogotá, DC: 3R Editores.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees affective and performance outcomes. *Academy of Marketing Science Journal*, 31(3), 272-286.
- Babin, B. & Boles, J. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 55-75.

---

19 Se considera la formación o capacitación como algo "puntual" y el entrenamiento como un programa que debe cumplirse con una periodicidad más regular que la de la formación.

- \_\_\_\_\_ . (1998). Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women. *Journal of Marketing*, 62(2), 77-91.
- Bagozzi, R. (1992). The self-regulation of attitudes intentions and behaviour. *Social Psychology Quarterly*, 55(2), 178-204.
- Ballantyne, D. (2004). *A Relationship Mediated Theory of Internal Marketing*. Helsinki, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy and performance*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Berry, L. (1996). *¡Un buen servicio ya no basta! Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Bogotá, DC: Norma.
- Berry, L. y Parasuraman, A. (1993). *Marketing en las empresas de servicios*. Bogotá, DC: Norma.
- Berry, L., Wall, E. & Carbone, L. (2006). Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from marketing. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43-57.
- Bettencourt, L. A. & S. Brown. (1997). Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Bhattacharya, C. & Korschum, D. (2008). Stakeholder marketing: beyond the four Ps and the customer. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1), 113-116.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82.
- Bitner, M. J. & Brown, S. (2006). The evolution and discovery of services science in business schools. *Communications of the ACM*, 49(7), 73-78.
- Bitner, M. J.; Booms, B. & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Boles, J. & Babin, B. (1996). On the front lines: stress, conflict, and the customer service provider. *Journal of Business Research*, 37(1), 41-50.

- Bowen, D. & Lawler III, E. (1992). The empowerment of service workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Bowen, D. & Schneider, B. (1985). Boundary-spanning-role employees and the service encounter: some guidelines for management and research. Czepiel, J., Solomon, M. & Surprenant, C. (Eds.). *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*. Lexington, MA: D.C. Heath and Company, 127-147.
- Brown, S. & Peterson, R. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77.
- Chase, R. & Apte, U. (2007). A history of research in service operations: What's the big idea? *Journal of Operations Management*, (25), 375-386.
- Chebat, J. C. & Kollias, P. (2000). The impact of empowerment on customer contact employees' role in service organizations. *Journal of Service Research*, 3(1), 66-81.
- Chebat, J. C., Babin, B. & Kollias, P. (2002). What makes contact employees perform? Reactions to employee perceptions of managerial practices. *The International Journal of Bank Marketing*, 20(7), 325-332.
- Chebat, J. C., Filiatrault, P. & Harvey, J. (1999). *La gestion des services*. Montréal: Chenelière/McGraw-Hill.
- Churchill, G., Ford, N. & Walker, O. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11, 254-260.
- Churchill, G., Ford, N., Hartley, S. & Walker, O. (1985). The determinants of salesperson performance: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22, 103-118.
- Delery, J. E. & Doty, H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Eiglier, P. y Langeard, E. (1989). *Servucción. El marketing de servicios*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ellinger, A., Elmadag, A. & Ellinger, A. D. (2007). An examination of organizations' frontline service employee development practices. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 293-314.
- George, B. & P. Hedge. (2004). Employee attitude towards customers and customer care challenges in banks. *The International Journal of Bank Marketing*, 22(6), 390-406.
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70.

- Goffman, E. (2004). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Gronroos, C. (1988). New competition in the service economy: the five rules of service. *International Journal of Operations and Production Management*, 8(3), 9-19.
- \_\_\_\_\_. (1983). Strategic management and marketing in the service sector, *Marketing Science Institute Working Paper Series, Report 83-104*.
- Grove, S. & R. Fisk. (1992). The service experience as theatre. *Advances in Consumer Research*, 19, 445-61.
- Grubor, A. (2008). Service marketing competitiveness in the new economy. *Montenegrin Journal of Economics*, 7, 103-110.
- Gwinner, K., Bitner, M. J., Brown, S. & Kumar, A. (2005). Service customization through employee adaptiveness. *Journal of Service Research*, 8(2), 131-148.
- Hart, Ch., Heskett, J. & Sasser, W. E. (1990) The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148-156.
- Hartline, M. & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Hartline, M., Maxham III, J. & McKee, D. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.
- Haynes, P. & Fryer, G. (2000). Human resources, service quality and performance: a case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 240-248.
- Henne, D. & Locke, E. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20, 221-240.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W. & Schlesinger, L. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-170.
- Hui, M. & Bateson, J. (1991). Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience. *Journal of Consumer Research*, 18, 174-184.
- Jaworski, B. (1988). Toward a theory of marketing control: Environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39.
- Lee, Y., Nam, J., Park, D. & Lee, K. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of Services Marketing*, 20(4), 251-264.

- Little, M. & Dean, A. (2006). Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability. *Managing Service Quality*, 16(5), 460-476.
- Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. México, DF: Pearson Educación.
- Macaulay, S. & S. Cook. (1993). Managing and training for customer service. *Management Development Review*, 6(6), 19-23.
- Mattila, A. & Enz, C. (2002). The role of emotions in service encounters. *Journal of Service Research*, 4(4), 268-277.
- Morhart, F., Herzog, W. & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73, 122-142.
- Quinlan, M., Zemke, R., Snider, J., Nemeroff, D. et al. (1991). Debate: How Does Service Drive the Service Company? *Harvard Business Review*. 146-158.
- Rafaeli, A. (1993). Dress and behavior of customer contact employees: a framework for analysis. In: Swartz, T. A., Bowen D. E. & Brown S. (Eds.) *Advances in services marketing and management*, 2. Greenwich, CT: JAI, 175-211.
- Rafiq, M. & Ahmed P. (1998a). A customer-oriented framework for empowering service employees. *The Journal of Services Marketing*, 12(5), 379-396.
- \_\_\_\_\_ . (1998b). A contingency model for empowering customer-contact services employees. *Management Decision*, 36(10), 686-693.
- Real Academia Española (RAE). (1992). *Diccionario de la lengua española*. 21ª edición. Madrid: Espasa.
- Rogers, J., Clow, K. & Kash, T. (1994). Increasing job satisfaction of service personnel, *The Journal of Services Marketing*, 8(1), 14-26.
- Schneider, B. (1980). The service organization: climate is crucial. *Organizational Dynamics*, 9(2), 52-65.
- Schneider, B. & Bowen, D. (1993). The service organization: human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
- Shamir, B. (1980). Between service and servility: role conflict in subordinate service roles. *Human Relations*, 33(10), 741-56.
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15-34.

- Singh, J. (1993). Boundary role ambiguity: facets, determinants and impacts. *Journal of Marketing*, 57, 11-31.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- \_\_\_\_\_. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 1, 124-134.
- Varey, R. & Lewis, B. (1999). A broadened conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2004). The four service marketing myths. Remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324-335.
- Weatherly, K. & Tansik, D. (1993). Tactics used by customer-contact workers: effects of role stress, boundary spanning and control. *International Journal of Service Industry Management*, 4(3), 4-17.
- Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52, 35-48.
- Zemke, R. (1992). The service edge. *Executive Excellence*, 9(11), 3-4.