

Los recursos humanos en el marketing de servicios¹

Morillo M., Marysela

¹ Este artículo forma parte de los trabajos documentales realizados por la autora durante la fase docente y de investigación para la obtención del Diplomado de Estudios Avanzados en el Programa de Doctorado en Formación, Empleo y Desarrollo Regional de la Universidad de La Laguna, España.

Morillo M., Marysela

MSc. en Administración
Doctoranda del Programa en
Formación, Empleo y Desarrollo
Regional, Universidad de La
Laguna, España
Profesora Agregada de la Facultad
de Ciencias Económicas y
Sociales de la Universidad de Los
Andes
morillom@ula.ve

Recibido: 10-04-07
Revisado: 22-08-07
Aceptado: 28-09-07

El sector servicios, que ha alcanzado niveles insospechados, emplea una gran cantidad de recursos humanos con características muy particulares y diferentes a los utilizados en las organizaciones manufactureras. Esto ha impulsado el interés sobre el marketing de servicios que incluye la compleja tarea de la canalización del recurso humano. El propósito de este trabajo se concentra en un estudio documental sobre la participación e implicaciones del recurso humano en el marketing de servicios, por tanto, en este artículo se explica en qué consiste este enfoque, la importancia del recurso humano en su desarrollo, y algunas estrategias en cuanto a la dirección del recurso humano que deben considerar las organizaciones del sector servicios, así como cualquiera que pretenda hacer uso de los servicios como elemento competitivo.

Palabras clave: recursos humanos, marketing, servicios al cliente, calidad.

RESUMEN

The services sector, that has reached unexpected levels, uses a great quantity of human resources with particular characteristics but different from those utilized in manufacturing organizations. This has impelled the interest on services marketing that includes the complex task of the canalization of human resources. The purpose of this work is concentrated in a documentary study on the participation and implications of the human resource in services marketing, therefore, in this article are explained the nature of this approach, the importance of the human resource in its development, and some strategies about the direction of human resources that must consider the services sector organizations, as well as anyone that pretend to utilize services as a competitive factor.

Key words: human resources, marketing, client services, quality.

ABSTRACT

1. Introducción

La dinámica de las organizaciones actuales se centra cada vez en las estrategias de servicios como elemento competitivo, desde las manufactureras hasta las de servicios en particular. Es decir, la competitividad se centra en los servicios antes, durante y después de la venta de los productos tangibles, también en el sector de servicios propiamente dicho como en la banca, el transporte, la hotelería, los servicios públicos, y muchos otros. Prácticamente, no existe sector industrial que no incorpore a sus productos tangibles la prestación de algunos servicios a sus clientes; por ejemplo, los fabricantes de grandes instalaciones industriales deben ofrecer programas de formación sobre el uso de los equipos, servicios postventa, diseño de nuevas soluciones, y similares; por tanto, se constata que el marketing de servicios "trasciende" del sector terciario, y se hace evidente la importancia de esta "nueva orientación del marketing empresarial".

El presente estudio se enfoca en el desarrollo del marketing de servicio, y la participación especial del recurso humano (RH), protagonista imprescindible junto con el cliente en la prestación de un servicio de calidad. Se parte de la participación e importancia del RH en cualquier organización, así como de la importancia y de la evolución de la actividad de servicio que impulsa el origen del marketing de servicio; inmediatamente se explica la vinculación de esta disciplina con el desempeño del RH. Finalmente, se abordan las estrategias en cuanto a la gerencia del RH que deberán desarrollar las organizaciones de servicio, o cualquier otra organización, para prestar servicios de calidad que van desde el reclutamiento, la selección, inducción, capacitación y motivación, hasta la evaluación y retroalimentación del personal de servicio o vanguardia.

2. El recurso humano en las organizaciones

La palabra organización es un concepto que posee diversos sentidos; puede concebirse como la cooperación de dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada para alcanzar un objetivo preestablecido de la forma más eficiente posible, y satisfacer así alguna necesidad dentro de su entorno. Ciertamente, las primeras organizaciones surgieron de la necesidad de cooperación, según Chiavenato (2000, p. 43), las organizaciones están compuestas por varias personas que establecen relaciones recíprocas "...para conseguir lo que jamás lograrían aisladas: aumento de habilidades... reducción de tiempo y acumulación de conocimientos..." Desde una perspectiva amplia, las organizaciones son unidades sociales, es decir, agrupaciones humanas las cuales conforman un organismo social vivo y cambiante (Chiavenato, 2001). Por otra parte, el concepto de *recursos humanos* "...se refiere a las personas que componen una organización" (Werther y Davis, 2000, p. 6).

El modelo sociotécnico de Tavistock (citado por Chiavenato, 2000), plantea que la organización es una combinación administrada de tecnología y de personas, relacionados recíprocamente, donde ninguno se puede analizar de forma aislada; porque para operar el sistema técnico se requiere de un sistema social compuesto por personas, y el reto consiste en interrelacionarlas y hacerlas trabajar juntas.

Precisamente, el sistema gerencial de la organización busca optimizar las relaciones entre el sistema técnico y social; el primer sistema limita y adapta al sistema social al negociar con los trabajadores el desempeño de las tareas y por ende las características de las personas requeridas (conocimientos, experiencia, destrezas, etc.); el segundo sistema está

influenciado por las características psicosociales del primero, reflejadas en la capacidad y forma de ejecutar los trabajos de las personas. Las personas planean, dirigen, y controlan a las organizaciones, hacen que operen y funcionen, de ellas depende su éxito y continuidad; es decir, que es un recurso imprescindible sin el cual nunca existiría una organización. En este sentido, Gómez (2001) define al RH como el elemento activo de la organización, y con mayor dignidad. Igualmente Werther y Davis (2000, p. 6) indican que la importancia del recurso humano se hace evidente desde el momento en que se considera que dicho recurso es elemento común dentro de cualquier organización, pues "los recursos materiales hacen las cosas posible, pero las personas las convierten realidad". La importancia del RH radica en que es un recurso que se administra dentro de un esquema de división del trabajo y de especialización de actividades como es la administración de recursos humanos, aplicada a cualquier clase y tamaño de organización.

En los tiempos de la administración científica, los seres humanos eran tratados en las organizaciones como simples objetos, lo cual condujo a problemas de productividad y calidad (Chiavenato, 2001). Por el contrario, en la administración moderna las personas son de gran importancia y el desafío consiste en "... que todas las personas, en todos los niveles, sean los administradores de su propia tarea y no sólo los ejecutores... cada persona debe ser elemento de diagnóstico y solución de problemas para... un mejoramiento continuo" (p. 61).

2.1. Capital intelectual y capital humano

Altuve (2002), destaca la importancia del RH e indica que en torno al mismo se habla del concepto de capital intelectual, como un valor intangible, que

incluso debe ser incorporado en los estados financieros por ser generador importante de valor, por consiguiente, se hacen esfuerzos por cuantificarlo, dado que la organización realiza inversiones en los recursos humanos, en formación y desarrollo de habilidades y destrezas, con la expectativa de incorporarlos a la generación de valor, reflejados en los mejores resultados operativos y financieros.

El capital intelectual, según Edwinston y Malone (citados por Altuve, 2002), es la posesión de conocimientos, experiencia, relaciones con los clientes, destrezas profesionales, y de tecnología que le proporcionan a la organización ventajas competitivas, esta a su vez se descompone en capital estructural y capital humano; el primero corresponde a la infraestructura o aspectos físicos que incorpora, capacita, y motiva al RH, y que además almacena y trasmite el material intelectual (sistemas informáticos, propiedad, planta y equipo, manuales organizacionales y otros); y el capital humano constituye lo que el trabajador desarrolla y aporta para el crecimiento armónico y coherente de la organización (conocimientos, destrezas, y capacidades individuales), "... es el valor del potencial generador de renta que tienen los individuos; comprende la capacidad y talentos innatos, la educación y calificación adquirida" (Burningham et al, 1996, p. 297). Asimismo, Frank y Bernanke (2003) indican que comprende toda una amalgama de factores, donde además se adicionan los hábitos de trabajo, la experiencia, la energía, la inteligencia, la iniciativa, la fiabilidad del trabajador y otros factores que afectan el valor del producto marginal del trabajador.

A nivel macroeconómico, el capital humano es uno de los principales factores determinantes

de la productividad media del trabajo, lo cual a su vez explica el crecimiento de las naciones, pues el talento, la educación, y las cualificaciones de un trabajador medio hace más productivo a un país; por ello, los elevados niveles de capital humano de países como Alemania Occidental y el Japón han desempeñado un gran papel en su rápido crecimiento económico (Frank y Bernanke, 2003). Igualmente, para Samuelson y Nordhaus (2002) los recursos humanos y el capital humano², son parte del engranaje para el crecimiento económico de las naciones, por lo que los países en vías de desarrollo no sólo deben interesarse en el excesivo crecimiento de su población sino también por la calidad del RH, mejorando la educación y formando a sus trabajadores, puesto que “las personas que han estudiado son trabajadores más productivos y pueden utilizar el capital de forma más eficaz, ...adoptar nuevas tecnologías y aprender de sus errores” (p. 514). Lo anterior tiene su sentido, de acuerdo con Moreno (1998), por las ventajas que a nivel microeconómico presenta el RH educado, pues el empresario al educar o al seleccionar al trabajador más preparado está dotándose de un recurso más *entrenable*, (adaptable para aprender y desaprender), versátil para asumir diferentes labores, hábil, conciente, responsable, permeable y capaz de entrenarse constantemente a la velocidad de los avances informáticos y en telecomunicaciones; además, se utiliza el enfoque de la señalización para captar y conservar a los trabajadores más capaces y educados, acostumbrados a superar las dificultades o trabas impuestas del sistema educativo, haciéndolos

más hábiles o “listos” en la vida, con el objeto de ahorrar costos tanto de entrenamiento como en la misma selección.

3. Las organizaciones de servicios

Si se considera que uno de los objetivos naturales de las organizaciones, y más específicamente de las empresas, es la satisfacción de las necesidades de bienes y servicios que tiene la sociedad, y que las organizaciones de servicio son las que se ocupan especialmente de generar o prestar servicios, estas se ubican principalmente en el sector terciario de la economía, como empresas comerciales (supermercados, mayoristas y detallistas) y de servicios especializados (clínicas, bufetes de abogados, oficinas contables, peluquerías, hoteles, restaurantes, parques, centros de recreación, iglesias, universidades, líneas aéreas, bancos y otras); pertenecientes, a su vez, al sector gubernamental, al sector privado no lucrativo, y al sector de negocios. También, existen algunas organizaciones de servicio ubicadas en el sector primario, como las prestadoras de servicios públicos, empresas electrificadoras, empresas de tratamiento y distribución de agua, las cuales extraen de la naturaleza una serie de recursos para ser transformados o convertidos en servicios dirigidos a la colectividades o al sector manufacturero. Lo importante, es que todas estas organizaciones tiene en común la generación de productos intangibles, que no dan lugar a ninguna propiedad que puede vincularse o no a un producto físico,

² En torno al capital humano se ha desarrollado una teoría denominada “teoría del capital humano”, según la cual “algunas ocupaciones pagan mejores que otras porque exigen mayores cantidades de capital humano” (Samuelson y Nordhaus, 2002, p. 272) como una teoría para la determinación de los salarios según la cual el salario de un trabajador es proporcional a su capital humano (Frank y Bernanke, 2003), y que la educación adquirida por los individuos les ofrece mayores posibilidades de empleo y niveles de ingreso más elevados (Moreno, 1998).

aunque existen organizaciones prestadoras de servicios acompañados de bienes menores como alimentos, medicamentos o cosméticos, otras se especializan en la prestación de *servicios puros* (consulta médica, iglesias, o servicio de vigilancia privada) en la cual el cliente no disfruta o adquiere ningún bien tangible.

Según Zeithaml y Bitner (2002), los servicios predominan en muchas economías modernas y desarrolladas, al ocupar la mayor parte de población económicamente activa, y generan una porción importante del PIB; así lo evidencian las

cifras aportadas por en Banco Mundial (2005), donde se observa la porción importante que aporta el sector servicios al Producto Interno Bruto (PIB) en países como Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, España y Estados Unidos. Igualmente en Venezuela, según las cifras presentadas por el Banco Central de Venezuela (2005) para los años 2005 y 2004, el PIB generado por dicho sector (transporte y almacenamiento, comercio, electricidad y agua, servicios inmobiliarios, comunicaciones, instituciones financieras y seguros) supera el generado por los sectores

Cuadro 1
 Producto interno bruto venezolano

	A precios de 1997			Variación %	
	2005 (*)	2004 (*)	2003 (*)	2005 /04	2004 / 03
Actividad petrolera	7.346.467	7.225.472	6.472.229	1,7	11,6
Petróleo crudo y gas natural	6.189.944	5.950.269	5.486.480	4,0	8,5
Refinación	1.156.523	1.275.203	985.749	(9,3)	29,4
Actividad no petrolera	34.599.173	31.374.818	26.637.092	10,3	17,8
Minería	298.202	301.868	270.056	(1,2)	11,8
Manufactura	7.895.170	7.239.625	5.774.826	9,1	25,4
Electricidad y agua	1.091.030	1.005.946	941.050	8,5	6,9
Construcción	2.623.024	2.184.760	1.654.133	20,1	32,1
Comercio y servicios de reparación	4.237.520	3.545.829	2.826.260	19,5	25,5
Transporte y almacenamiento	1.630.277	1.444.316	1.142.242	12,9	26,4
Comunicaciones	1.533.982	1.280.844	1.162.102	19,8	10,2
Instituciones financieras y seguros	1.285.203	982.622	776.250	30,8	26,6
Servicios inmobiliarios y empresariales	4.537.465	4.251.782	3.877.107	6,7	9,7
Servicios comunitarios, sociales y personales e instituciones sin fines de lucro que prestan servicios a los hogares.	2.422.245	2.235.228	1.906.045	8,4	17,3
Produc. Servicios del Gobierno general	5.676.744	5.337.899	4.692.582	6,3	13,8
Resto ^{1/}	2.835.535	2.630.838	2.474.634	7,8	6,3
Menos: SIFMI*	1.467.224	1.066.739	860.195	37,5	24,0
Otros impuestos	4.011.779	3.435.520	2.558.205	16,8	34,3
Producto interno bruto total	45.957.419	42.035.810	35.667.526	9,3	17,9

(*) Expresado en millardos de bolívars ^{1/} Comprende: Agricultura y restaurantes y hoteles.

* SIFMI: Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente.

Fuente: Banco Central de Venezuela-BCV (2005)

minero (no petrolero), manufacturero y de construcción, es decir, que medido por medio del PIB podría decirse que es el sector económico más importante luego de la actividad petrolera (cuadro 1). También, en Venezuela, la mayoría de población económicamente activa ocupada, tanto en el sector formal como en el informal, desde el año 1994 hasta el año 2005, según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2005), se encuentra concentrada en el sector servicios en sus diversas ramas: comercio, restaurantes y hoteles; servicios comunales, sociales y personales, transporte, almacenamiento y comunicaciones; establecimientos financieros, seguros y bienes inmuebles; y electricidad, gas y agua. De hecho el mismo el Gobierno venezolano (2007), destaca que 61% de la población ocupada trabaja en actividades terciarias (27% dedicado al comercio, restaurantes y hoteles; 22%, al transporte, almacenamiento y comunicaciones; 6%, en establecimientos financieros, seguros, bancos, bienes inmuebles y servicios empresariales), y que sólo 23% de la población ocupada se desempeña en las actividades secundarias (14% en industrias manufactureras; 1 % en electricidad, gas y agua; 8% en la construcción), y a su vez, el sector primario ocupa apenas 16% de la población trabajadora (15% en actividades agrícolas y el 1% en hidrocarburos, minas y canteras).

3.1. Las organizaciones de servicio, manufactureras y el servicio al cliente

Se supone que las organizaciones de servicio deben prestar un servicio a los clientes; sin embargo, las organizaciones manufactureras (dedicadas a la transformación física biológica, orgánica, mecánica de las materias primas, obtenidas de la naturaleza por las otras organizaciones o por sí mismas, en bienes tangibles acabados), y las de extracción, o

explotación de recursos naturales (agropecuaria o de extracción minera) también deben prestar servicio a los clientes, por cuanto la complejidad y competitividad actuales obliga a que la oferta de bienes tangibles este acompañada, con fines estratégicos, de una combinación de servicios, para diferenciarse, agregar valor a sus ofertas y satisfacer de forma más eficaz las necesidades. Por ello, Kotler y Keller (2006) clasifican a la oferta en bienes tangibles puros, bienes tangibles acompañados de servicios, servicios principales acompañados de bienes tangibles menores, y servicios puros.

La oferta de bienes puros, se refiere a productos tangibles sin ningún tipo de servicio adicional, tal como jabones, vestidos, medicamentos, cosméticos y otros; sin embargo, en la actualidad estos productos están acompañados de servicios de atención al cliente que operan de tal manera que con una llamada telefónica gratuita se obtiene información sobre el producto, sus puntos de venta, e incluso se pueden manifestar comentarios y sugerencias. También los fabricantes de estos productos deben prestar atención a sus clientes al momento de negociar o atender los pedidos, llamadas e información a sus distribuidores (detallistas o mayoristas), prestarles alguna garantía por caducidad, atención a reclamos o devolución y otros. Todos estos atributos del producto puro podrían ser considerados servicios.

La oferta de productos acompañados de servicios surge de bienes tangibles complejos tecnológicamente (computadoras, vehículos, entre otros) los cuales requieren ser acompañados de muchos servicios (consejos técnicos, asesoría de instalación, capacitación de uso, traslado, mantenimiento y reparación, boletines de noticias sobre la organización y sus productos, contacto continuo y otros) para diferenciarse y hacerse ser

más atractivo gracias al valor agregado por estos servicios. Por ello Dávila *et al* (1999, p. 337), definen al servicio como "...algo inherente a los procesos de intercambio, ya sea como complemento de un producto tangible, al que añade valor, o como elemento central de los mismos". Peñaloza (2005), concibe a los servicios como una ampliación de la óptica del marketing, pues los servicios son todas las actividades dirigidas a incrementar las expectativas y el disfrute de los beneficios del producto por parte del cliente. Hoy la ofensiva se centra en los servicios; servicios antes, durante y después de la venta de los productos, pero servicio también en los sectores de servicios propiamente dicho: banca, transporte, turismo, servicios públicos, hotelería y muchos otros. Para Gabín (2004), los cambios que se producen en los mercados y en la sociedad, impulsados por Internet y las nuevas tecnologías, hacen de los clientes personas cada vez más informadas, educadas y exigentes, lo cual amerita por parte de la organización una nueva forma de aproximación hacia el cliente en busca de su satisfacción y fidelidad.

Los autores Zeithaml y Bitner (2002, p. 3), plantean que es necesario hacer una distinción entre el sector servicios y servicio al cliente, siendo el primero la actividad económica cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento que se produce, y el servicio al cliente "...es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de la empresa", y que además puede ser proporcionado por todo tipo de organización a través del teléfono, personalmente o por Internet, al momento de responder las preguntas de un cliente, de atender un pedido o un reclamo, o algún simple aspecto relacionado con la facturación.

4. El marketing de servicios

El crecimiento en las actividades desarrolladas por las organizaciones de servicio, la abundancia de servicios adicionales, así como los adelantos tecnológicos y productos complejos (Internet, celulares, fax, computadores, banca electrónica, y otros) que demandan gran cantidad de nuevos servicios adicionales para atraer y enseñar al cliente a usar el nuevo producto o tecnología, e informarles sus beneficios, ha dado origen a la *mercadotecnia de servicios* (Kotler y Keller, 2006), pues, según Zeithaml y Bitner (2002), existen aspectos y problemas con los cuales nunca se habían enfrentado los profesionales y especialistas del marketing, en empresas fabricantes y empacadoras de bienes puros con el marketing de productos, dadas las características distintivas de los servicios (intangibilidad, indurabilidad, heterogeneidad, producción y consumo simultáneo). Lo anterior conlleva a una serie de implicaciones mercadológicas sobre cómo manejar las fluctuaciones de demanda al no poder inventariar los servicios (servir a pacientes en temporada de brotes de enfermedades contagiosas en un hospital); cómo comunicar y explicar *a priori* un servicio que no se pueden demostrar en su totalidad (lo fascinante de un crucero); cómo fijar precios en relación a la calidad del servicios, ya que es complejo cuando la calidad depende de muchos factores, y cuando no existe total certeza entre la exactitud de los servicios planeados y los servicios brindados; cómo hacer para seleccionar a los mejores empleados y que estos sigan las prácticas o normas fijadas para prestar el servicio en tiempo real; cómo enfrentar a los clientes difíciles o recuperar el servicio (enmendar errores); cómo asegurar una entrega de servicio sostenido o de igual calidad.

El marketing de servicios puede ser definido

como el sistema total de actividades de negocios para planear, fijar precios, promocionar y distribuir u ofrecer productos intangibles que satisfacen las necesidades a mercados objetivos para lograr las metas de las organizaciones. Lovelock (1997) lo define como el enfoque de la administración de la mercadotecnia en los negocios de servicios; sin embargo, para Alcalde *et al* (2006), el marketing de servicios "trasciende" del sector terciario (servicios puros o propiamente dichos), y hace evidente la importancia de esta "nueva orientación del marketing empresarial". Muchos empresarios y directivos interpretan que el ámbito exclusivo de gestión del marketing de servicios es la dimensión calidad, que se trata de una proyección de la filosofía del Total Quality Management a la gestión del servicio o a los momentos del contacto cliente-empresa.

Actualmente, la práctica del marketing del servicio es algo inminente para cualquier organización que intenta permanecer en el mercado por medio de la prestación de un buen servicio pues, según Peñaloza (2005, p. 116), las empresas están expuestas a múltiples fuerzas (globalización de los mercados, cambios tecnológicos, intensificación de la competencia, y exigencias de los consumidores al ser más educados, selectivos, informados y con menos tiempo), y deben agregar valor a sus ofertas creando un excelente servicio, para no sucumbir por la rudeza de las fuerzas del entorno; gracias a las características y diversidad de servicios en su multiplicidad de dimensiones "...es posible crear nuevas formas para diferenciarse y crear valor", y no simplemente manufacturar y vender.

En definitiva existe la necesidad de crear nuevos conceptos y enfoques que se pudieran aplicar al marketing y a la administración de negocios de servicio, en consecuencia, se desarrollaron nuevos esquemas, se

documentaron prácticas, conceptos, y estrategias, para dar origen a lo que es el marketing de servicio como algo diferente (Zeithaml y Bitner, 2002).

El abordaje del marketing de servicio debe ser realizado desde el enfoque de la mezcla de mercadotecnia; a la mezcla tradicional de las cuatro "P" (producto, precio, promoción, y plaza se le efectúan algunos cambios y adiciones. Por ejemplo, los autores Zeithaml y Bitner (2002) indican que en cuanto al elemento precio, este tiene especial connotación dado que los clientes lo usan frecuentemente para tener una idea sobre la calidad del servicio antes de recibirlo dado su carácter intangible.

Entre las adiciones destacan una ampliación a la mezcla incorporando la evidencia física, el proceso y la persona. La evidencia física está referida al ambiente de la entrega del servicio y todo componente de servicio que facilite la comunicación o el desempeño, como instalaciones, decoraciones, mimbres de la papelería, mobiliario, camión del reparto o avión que realiza el transporte; este elemento cobra importancia porque el cliente se esfuerza en buscar evidencia física del producto intangible, que ayude a comprender la experiencia del servicio, razón por la cual los mercadólogos descubren que por medio de la evidencia física se pueden construir variables adicionales para comunicarse con sus clientes, transmitirles seguridad y calidad en el servicio y satisfacerlos.

El proceso, en la mezcla de marketing ampliado, se trata de "...los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación" (Zeithaml y Bitner, 2002, p. 25).

El personal se refiere a todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio, incluyendo a los empleados de atención

al público y a todos los clientes que se encuentren en el mismo ambiente de servicio, pues son éstos los que influyen sobre la percepción que tiene determinado comprador; la apariencia de las personas, sus actitudes, experiencias y comportamientos durante los momentos de encuentro o de interacción con el cliente, inciden marcadamente en la prestación del servicio.

Ninguno de estos nuevos elementos de la mezcla es más importante que otro, se trata de elementos independientes y totalmente controlables por la organización, en la mayoría de los casos, para evidenciar la experiencia del servicio ante el cliente pues son percibidos fácil y rápidamente. El personal, los proceso y el ambiente físico pueden actuar sobre la decisión inicial del cliente para adquirir el servicio y la decisión de volver a comprar (Zeithaml y Bitner, 2002), y deben ser gestionadas con especial interés.

4.1. El marketing de servicio a través del recurso humano

El hecho de que a la mezcla de la mercadotecnia de servicios se haya adicionado el elemento persona, trae consecuencias elevadas en el estudio del RH. Además, la actividad de servicios es generadora de gran cantidad de empleos, pues se basa en el uso intensivo de mano de obra. La razón de la anterior característica es que tanto el proceso de conversión como el producto generado son intangibles, lo cual conlleva a un consumo inmediato, a un cliente partícipe, y a la interacción constante entre la organización y el cliente cuyo vínculo es "el RH". Por el contrario, en las empresas manufactureras y comercializadoras el cliente tiene poca o ninguna participación en el proceso de conversión, en muchas oportunidades no se requiere contacto con el cliente. Además, el

hecho de que el vínculo entre organización y cliente sea el RH, origina, en parte, la heterogeneidad del servicio. En este sentido, el autor Denton (1991) afirma que el servicio depende más de las personas que de las máquinas, pues la mejor tecnología no servirá de nada frente a un empleado "grosero".

Para Zeithaml y Bitner (2002), los momentos del encuentro de servicio o de la verdad son determinantes para la calidad del servicio; en dichos momentos el cliente interactúa con la empresa y especialmente con los empleados de primera línea o de vanguardia, por teléfono o personalmente. También la recuperación del servicio (respuestas del empleado ante fallas en el servicio), la flexibilización del servicio ante las necesidades y requerimientos de los clientes, la espontaneidad, y las respuestas a clientes difíciles, como elementos de claridad y satisfacción del cliente, dependen del personal de vanguardia. Por lo anterior, la calidad del servicio prestado depende de las personas con quienes interactuó el cliente (personal de vanguardia, de primera línea o de atención al cliente), depende de su actuación, apariencia, experticia y desenvolvimiento, lo cual es determinante para la satisfacción del cliente. Tradicionalmente, se afirma que los empleados son los prestadores del servicio, ante los ojos del cliente, y aunque haya todo un engranaje detrás de cada empleado el cliente no lo aprecia fácilmente para juzgar el servicio recibido. "...sobre el empleado de contacto directo recae una gran responsabilidad,... al constituirse en la tarjeta de presentación... de la propia empresa..." (Peñaloza, 2004, p. 45)

4.2. Calidad en los servicios y el recurso humano

La calidad en los servicios, comienza con las necesidades del cliente y termina con su

satisfacción. Muchos autores indican que la calidad en servicios puede ser medida como la diferencia existente entre el valor esperado y el valor percibido por el cliente (Kotler *et al*, 2005). Para satisfacer a los clientes se deben conocer bien necesidades y deseos para ofrecer un servicio adaptado a sus expectativas; mientras mayor sea esta adaptación el servicio será de mayor calidad. Para hacer esta adaptación se requiere, según Zeithaml y Bitner (2002), en primer lugar, *saber lo que el cliente espera*, es decir, conocer sus expectativas, escucharlo, construir relaciones con herramientas proporcionadas por la investigación de mercado y estrategias para estrechar relaciones duraderas o de retención de clientes. En segundo lugar, se deben *diseñar los estándares de servicio* que satisfagan sus expectativas, mediante la identificación de los momentos de encuentro con el cliente, "*momentos de la verdad*"; la traducción de las expectativas del cliente en comportamientos y acciones en cada encuentro; la elección sobre si dichas acciones serán flexibles o inflexibles; y hasta planificar la evidencia física y el ambiente para que el servicio sea diferenciado, y se constituya en facilitador del servicio, y un medio socializador y agradable para el cliente. Pero aun cuando la organización tenga un excelente diseño de servicio fundamentado en las expectativas del cliente, ello no garantiza que el servicio sea de calidad o que los estándares se cumplan; debe asegurarse de que los diseños del servicio estén respaldados con los sistemas, la tecnología y las personas adecuadas. Es decir, la dinámica y el óptimo funcionamiento de estos estándares de servicio dependen en gran parte de las personas, al igual que el conocimiento de las expectativas y percepciones del cliente, por consiguiente, el RH deberá estar perfectamente capacitado, motivado, evaluado y compensado de acuerdo a su desempeño en los estándares.

Otro ángulo que apunta hacia la necesidad de canalizar óptimamente el RH para prestar un servicio de calidad, lo reflejan Kotler *et al* (2005) al indicar que la calidad del servicio esta compuesta por la *calidad técnica* y la *calidad funcional*. La primera, se refiere a lo que obtiene el cliente luego que termina la interacción con el empleado (una habitación lista, maletas en la habitación, los alimentos servidos en el restaurante), y la segunda, es el proceso de prestación del servicio en que el cliente *interactúa con el empleado*, es decir, en "*el momento del encuentro*" (saludo del portero en la entrada, el proceso de reservación y registro, la compra de un boleto frente a la taquilla). De estos conceptos de calidad funcional, el más importante es el factor distintivo, puesto que si una habitación no cumple con las expectativas del huésped tal vez el cliente se puede ver compensado por una excelente calidad funcional del empleado al subsanar la misma insatisfacción (la preocupación y respeto con la cual escucha la queja, y la rapidez con la que hace el cambio a otra habitación o a una suite sin costo alguno, o un almuerzo adicional), pero difícilmente una mala calidad funcional (empleado mal humorado, o un mal trato) se compensará con una excelente habitación (calidad técnica). Por tanto, según Denton (1991), cuando comúnmente se piensa en servicio al cliente generalmente se viene a la cabeza el tema de la cortesía en el buen trato en general.

Para Gutiérrez (2001), el análisis de la calidad de servicio, se ejecuta también a través de otro modelo, el de las cinco dimensiones. Según Lovelock (1997), extensas investigaciones sobre la calidad del servicio las han realizado Zeithaml, Parasuraman y Berry quienes identificaron 10 criterios o dimensiones; posteriormente descubren gran correlación entre dichas variables, razón por la cual fueron agrupadas en cinco

dimensiones: *tangibilidad*³, *empatía*⁴, *seguridad o garantía*⁵, *respuesta*⁶ y *confiabilidad*⁷. En todos estos elementos es evidente e inevitable la participación del RH, por ejemplo, según Zeithaml y Bitner (2002, p. 105-106), la responsabilidad se refleja en la prontitud de respuesta de una solicitud, preguntas o reclamación del cliente (tiempo de espera), lo cual amerita personal sensible al contacto con el público "...estar dispuestos a ayudar", plenamente capacitado sobre el servicio, la organización y sus clientes y que sea capaz de prestar una atención individualizada para cada cliente; en la empatía mediante una atención cuidadosa, cortés, y muy respetuosa, para transmitir a los clientes mediante una atención única e individualizada que son únicos, especiales e importantes, "...tratar a los clientes como personas"; igualmente en la tangibilidad se incluye el aspecto físico del empleado en el momento del encuentro (atuendo, pulcritud, peinado, postura, movimientos, hábitos, entre otros) que constituye la imagen que los clientes, en particular los nuevos, utilizarán para evaluar el servicio.

Al considerar a la calidad en el servicio como componente ineludible de la competitividad, para Levionnois (1992), del potencial, manejo, y optimización del RH depende marcar la diferencias, "marcar el paso o diferenciarse", gracias a su invaluable aporte a la calidad diferenciadora del servicio.

Igualmente así como la calidad del servicio es coadyuvada por el óptimo desempeño del RH, éste último también se ve recompensado cuando la organización ofrece constantemente servicios de calidad. Según Kotler y Keller (2006), la organización que ofrece servicios de calidad obtiene el mejor rendimiento sobre la inversión, mayores ganancias o participación en el mercado, gracias a la conservación de clientes (lealtad en el mercado), a la reducción de costos y a la no participación en guerra de precios (descuentos); además, *conserva a sus buenos empleados*, por cuanto éstos estarán más a gusto cuando sus operaciones están bien dirigidas y retroalimentadas, sin excesivas quejas y reclamos de los clientes, con mayor estabilidad en sus trabajos y beneficios económicos dada la rentabilidad de la empresa, y se sentirán atraídos por la buena reputación e imagen de la empresa elevando también su moral. Para Lovelock (1997), la calidad impulsa la satisfacción de los empleados, pero también la calidad interna se caracteriza por las actitudes favorables que tienen los empleados hacia los demás y la forma como se prestan el servicio unos a otros dentro de la organización. Es decir, la calidad del servicio influirá desde la retención y captación de clientes y de un RH motivado e identificado con la organización; a su vez al conservar al RH se reducen esfuerzos en contratación y los planes de capacitación serán más exitosos; además, la retención de

³ Aspectos y apariencia física de los elementos que intervienen en la prestación de los servicios, tales como mobiliarios, apariencia del local, iluminación, decoración y pulcritud de las vajillas, entre otros.

⁴ Fácil acceso, las buenas comunicaciones y comprensión del cliente.

⁵ Competencia de habilidades o conocimientos suficientes para prestar el servicio, también la cortesía, la credibilidad, honestidad e integridad del prestador de servicios, y la seguridad de ser libre de riesgos o peligros.

⁶ Actitud responsiva es la prontitud o rapidez y el espíritu servicial.

⁷ Capacidad o habilidad de prestar el servicio prometido de manera precisa.

empleados fomenta la relaciones amistosas y leales con los clientes. Así, la calidad del servicio se eleva como un círculo virtuoso.

5. Desafíos de la gerencia de RH en el marketing de servicio

Para Werther y Davis (2000) la administración estratégica del RH requiere que los gerentes utilicen dicho recurso para afianzar su competitividad, dentro de un marco ético y de responsabilidad social, en este caso su artillería se encaminará hacia la mejor prestación del servicio.

Tal como se señaló, en la prestación de servicios se debe incentivar la buena atención; la productividad y la motivación del empleado es la base de una correcta prestación de servicio, y no sólo es utilizar un manual de normas y procedimientos. El empleado debe saber *qué quiere el cliente*, pero previamente debe *tener un conocimiento profundo del servicio* así como un *espíritu orientado a servir y descubrir las necesidades y deseos de los clientes*, lo cual puede ser logrado en coordinación con la gerencia de RH como proceso. Al respecto, Levionnois (1992) afirma que se trata de descubrir y redescubrir al hombre, aprender a contar con él, escucharle, comprenderle, y tener en cuenta sus opiniones, destrezas y debilidades.

5.1. Aprovisionamiento del recurso humano

Según Chiavenato (2000), en esta etapa se incluye la investigación del mercado, el reclutamiento y la selección del RH.

Para Kotler *et al* (1998), cuando se trata de servicios al cliente se debe prestar un servicio amistoso y agradable y se debe contratar al personal con dichas características, dado que es muy difícil capacitar para ser *amistoso* y *amable*; es más económico elegir adecuadamente que

tratar de reparar los errores de empleados groseros o malhumorados. También recomienda contratar aquellas personas que les agrada y saben *trabajar en equipo*, cuando se presta un servicio los empleados deberán ayudarse entre sí, porque cuando un cliente solicita un servicio a la organización espera tener una segura satisfacción, y los empleados que le atienden deben canalizar sus solicitudes y deseos al departamento adecuado. Igualmente, entre los mismos empleados de vanguardia se requiere mucha cooperación, de tal manera que en un restaurante, por ejemplo, cuando un cliente necesita algo o tenga algún problema, el empleado lo atenderá de inmediato aunque no esté asignado para ello, de lo contrario, se originaría un ambiente desagradable para el cliente al ser atendido por quien desconoce las funciones o actividades precisas de cada empleado y, por tanto, suele confundir el servicio de recepción con el de amas de llaves en un hotel, por ejemplo, o exponer su requerimiento a la persona equivocada. En consecuencia, el requerimiento de trabajo en equipo para la contratación es básico tanto para el personal de vanguardia como para el que trabaja detrás de la primera línea.

Los procedimientos de contratación además deben identificar a los empleados *orientados al cliente*, a los que les satisface servir y ayudar a los demás. Dentro de la prestación del servicio debe existir una filosofía denominada "*propiedad del problema*", es decir, que problemas o solicitudes del cliente son apropiados por el empleado que los recibe, y aun cuando no sea el encargado de prestar o realizar determinada actividad, deberá canalizarla hasta la persona adecuada y responsabilizarse realizándole un seguimiento a la solicitud y estableciendo un contacto posterior con el cliente para informarle que todo haya sido

satisfactorio (Zeithaml y Bitner, 2002).

Para Peñaloza (2004), se debe hacer uso de tests para identificar a las personas con vocación de servicio, personas que disfruten el contacto con otras personas, y además ayude a identificar a personas controladas para tratar con cliente problemáticos o conflictivos. “El proceso ideal para la selección del empleado de servicio evalúa las competencias técnicas y la inclinación por el servicio, ello dará como resultado la contratación de empleados que califiquen en ambas direcciones” (Zeithaml y Bitner, 2002, p. 362). Asimismo, Peñaloza (2004) señala que se debe hacer un esfuerzo cuidadoso al seleccionar el personal, pues si bien es costoso contratarlo y entrenarlo, es más costoso perderlo.

5.2. Orientación, capacitación y desarrollo del recurso humano

La organización debe desarrollar y entrenar a sus empleados para incrementar y mantener una fuerza de trabajo orientada al cliente y a la calidad en el servicio (Zeithaml y Bitner, 2002). Para Kotler *et al* (1998, p. 327), los empleados, especialmente los de vanguardia, deben conocer perfectamente la organización para la cual trabajan, sus productos y beneficios adicionales que sean de interés para el cliente, porque “si un empleado no muestra entusiasmo por la empresa... ni por los productos que vende, será difícil que entusiasme a los clientes”. Por ejemplo, un empleado en un restaurante debe ser capaz de sugerir un platillo de acuerdo a los gustos, a la nutrición y necesidades del cliente en caso de que así lo manifieste. Al ser capaces de responder a las preguntas formuladas por los clientes o, por lo menos, encontrar las respuestas rápidamente, se adicionan atributos de calidad al servicio (seguridad, responsabilidad y empatía). Cuando un empleado desconoce las características de

cierto servicio, da la impresión al cliente que la empresa no se preocupa por su personal. Los empleados deben conocer la historia, los negocios, y la declaración de la visión y misión de la empresa para la cual trabajan, este conocimiento les debe animar y sentirse orgullosos de trabajar en ella y de contribuir a su éxito, sólo así podrán transmitir dicho entusiasmo por propia experiencia, y promocionar los beneficios y servicios de la empresa espontáneamente. El propósito de esta orientación es crear un ambiente estimulante y un compromiso de trabajo para disminuir la rotación del personal.

No sólo se debe entrenar al personal de vanguardia, sino al personal que esta detrás y no tiene contacto con el público, por cuanto de su idoneidad depende el desempeño de los que atienden al público, quienes son sus clientes internos (Peñaloza, 2004).

Kotler y Keller (2005) afirman que las empresas líderes en servicio rotan a sus empleados en todos los departamentos, los capacita en diversos puestos, lo cual induce a todos los participantes a conocer y comprender la importancia de cada departamento y del trabajo en equipo; según Zeithaml y Bitner (2002), esto también proporciona un entrenamiento para diversos puestos y flexibilizar la oferta del servicio cuando la demanda se eleva.

Por otra parte, Peñaloza (2004) señala que los empleados no deben ser formados únicamente desde la perceptiva técnica, también a partir de la calidad humana, para que se sensibilice ante los problemas del cliente y comprenda que de su satisfacción y lealtad dependerá la empresa y su futuro. Se deben capacitar para efectuar tratos no rutinarios, como relaciones positivas y amistosas, y para que

tomen decisiones encaminadas a resolver problemas a los clientes, pues si los gerentes se orientan sólo a entrenar a los empleados en el cumplimiento de ciertos estándares y procedimientos, reducen el trabajo de los empleados, su autoestima y los “ata de pies y manos” para poder averiguar sobre las necesidades del cliente para satisfacerlo en determinado momento (Kotler *et al*, 1998).

Existe la creencia que no se debe invertir en la capacitación del RH, por ser un patrimonio acumulado en el trabajador el cual no es propiedad de la empresa; sin embargo, el hecho de no invertir en programas de capacitación conduce a la insatisfacción del empleado, condición que lo hace incapaz de prestar un buen servicio, de sentirse útil para el cliente y sus compañeros o superiores, se sentirá incómodo e insatisfechas sus necesidades de autorrealización. En consecuencia, habrá un ciclo mayor de rotación de personal que desencadenará la insatisfacción del cliente, porque si se da una alta tasa de rotación no se puede desarrollar cultura de servicio.

5.3. Evaluación, compensación y retroalimentación del recurso humano

Kotler *et al* (1998), proponen 10 principios para la instauración de un servicio que satisfaga los requerimientos del cliente, entre ellos destacan el *establecimiento de normas y evaluación del desempeño* a los empleados, para su posterior *recompensa*. También se debe *comunicar a los empleados su desempeño*, pues éstos requieren conocer cómo realizan su trabajo, lo que disgusta o agrada a los clientes para que los servicios mejoren. Según Denton (1991), esto último es un proceso de compartir información que genera confianza con los empleados, y los motivará a reforzar la retroalimentación.

Para conseguir lo anterior, en primer lugar se deben diseñar normas y métodos para determinar el grado en que la organización y sus empleados cumplen con dichas normas; cualquier resultado deberá comunicarse a los empleados, lo cual contribuirá a que se dé cambio de actitud positiva en ellos. De acuerdo con Peñaloza (2004), el establecimiento de normas claras, que permita a los empleados entender que se quiere de ellos, deben expresar con exactitud qué y cuándo esperan los clientes, incluyendo aspectos tan elementales como: saludar al cliente, recordar y llamarlo por su nombre, escucharle con atención, despedirse amigablemente disculparse por cualquier error, sonreír, estrechar la mano del cliente con seguridad; pues las actitudes de distracción, indiferencia y de molestia, aun cuando se tenga la disposición de atención, expresan al cliente todo lo contrario. Es decir, no sólo se debe tener la disposición del servicio sino ejercerla en todo momento. Por ejemplo, en una famosa cadena de hoteles los empleados tienen la norma de contestar el teléfono al tercer repique para no hacer esperar al cliente (Kotler y Armstrong, 1998).

Igualmente los sistemas de evaluación y recompensas no deben estar orientados únicamente a la reducción de tiempo, costos, o a los objetivos de ventas, sino hacia la satisfacción del cliente. Esto representa un método para identificar y retribuir a los empleados hacia la satisfacción del servicio, como un reforzamiento positivo. Si se desea contar con empleados orientados al cliente, se debe hallar la manera de observarlos mientras atienden a los clientes para recompensar, reconocer y estimular su esfuerzo. Un ejemplo, de la evaluación del desempeño orientado al cliente, son las encuestas o entrevistas a clientes para determinar el grado de satisfacción sobre características individuales del

servicio ofrecido (Cobra, 2002).

Otro principio relacionado con la gerencia de RH, acotado por Kotler *et al* (1998), para la instauración de servicios de calidad es el *liderazgo* que la alta gerencia requiere no sólo para tener una visión clara sobre la organización en lo que concierne a la satisfacción y atención al cliente, sino que además se requiere transmitir y convencer de dicha visión a los empleados mediante acciones concretas.

6. Conclusiones

En este trabajo se expone el marketing de servicios, desde el punto de vista de la relación que se produce entre clientes y organizaciones y, sobre todo, resaltando las dimensiones actitudinales del personal que presta los servicios tanto al cliente externo como a otros empleados o miembros de la organización (clientes internos).

El servicio al cliente mayoritariamente se presta a través del personal de vanguardia, otra parte no menos importante es realizada en encuentros a distancia a través de Internet, cajeros automáticos, y otros medios electrónicos. El hecho de que dichos servicios se presten por intermedio de personas, ofrece la oportunidad de adicionar cualidades distintivas al servicio prestado, con dimensiones fundamentadas en calidad del servicio, como la empatía, la responsabilidad, la tangibilidad y la seguridad; todo depende del desempeño del RH durante los momentos de encuentro con el cliente. Por medio de su personal la organización puede mostrar evidencias y comunicar la calidad de sus servicios a los clientes, puede flexibilizar los servicios ofertados, recuperar el servicio, expresar que tan importante es cada cliente para

la organización, y estrechar relaciones de amistad con los usuarios del servicio para conocer sus deseos y expectativas, y asegurar o reforzar su lealtad.

En consecuencia, se debe gestionar adecuadamente el RH comenzando por hacer un excelente reclutamiento, selección y contratación de las personas idóneas con las actitudes adecuadas que les ayudará a sentirse satisfechos cuando establezcan cualquier contacto con el público, y que conozcan a cabalidad las cualidades técnicas básicas para desempeñar su trabajo. Se debe dar una formación adecuada al personal, porque es usual que gran parte tenga contacto directo con los clientes, por tanto, es importante una buena relación, formación y motivación. Además, es necesario crear una cultura interna que sea aceptada por todos y en la que cada individuo reconozca la contribución que su departamento realiza para satisfacer las necesidades de los clientes a los que sirve, así como su contribución a los resultados obtenidos para ser evaluado.

7. Referencias bibliográficas

- Alcaide, J. C.; Soriano, C.; Tebé, I.; Arrechea, I. y Mesa, R. (2006). **Tendencias actuales en marketing de servicios. La escuela hispana**. Equipo directivo de ISMI International Service Marketing Institute, [Grupo ISMI](http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/20040217_tendencias_marketing01.msp). Disponible en: http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/20040217_tendencias_marketing01.msp (Consulta: abril 4 de 2006).
- Altuve, J. G. (2002). Capital Intelectual y

- generación de valor. **Revista Actualidad Contable**, Año 5, No. 5, enero-junio, Mérida, Venezuela, p. 23-29.
- Banco Central de Venezuela-BCV (2005). **Informes del Banco Central de Venezuela**, diciembre. Documento on line para el Instituto Nacional de Estadística. Disponible en <http://www.bcv.org.ve> (Consulta: marzo 20 de 2006).
- Banco Mundial (2005). **Informe del PIB**. Disponible en: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTDECPGSPA> (Consulta: marzo 20 de 2006).
- Burningham, Bennett, Cave y Herbert (1996). **Economía**. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A.
- Catacora, F. (1996). **Sistemas y procedimientos contables**. Caracas: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). **Introducción a la teoría general de la Administración**. Colombia: McGraw-Hill, Quinta edición.
- (2000). **Administración de recursos humanos**. México: McGraw-Hill, Quinta edición.
- (2001). **Administración. El Proceso Administrativo**. México: McGraw-Hill, Tercera edición.
- Cobra, M. (2002). **Marketing de servicios. Estrategias para el turismo, finanzas, salud y comunicación**. Colombia: McGraw-Hill, Segunda edición.
- Frank, R. y Bernanke, B. (2003). **Principios de Economía**. México: McGraw-Hill.
- Dávila, Manera y Pérez (1999). **Marketing fundamental**. España: McGraw-Hill.
- Denton, K. (1991). **Calidad en el servicio a los clientes**. Madrid: Ediciones Díaz de Santo.
- Gabín, M. (2004). **Gestión comercial y servicio de atención al cliente**. Madrid: Thomson Paraninfo.
- Gómez Ceja, G. (2001). **Planeación y organización de empresas**. México: McGraw-Hill, Octava edición.
- Grönroos, C. (1994). A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, Vol. 18, No.4, pp. 36-44.
- Gutiérrez, D. (2001). La medición de la calidad: un instrumento para la gestión del entorno de un destino turístico. María Mercedes Melchior (Coord.) **El Turismo en Canarias**. España: Fundación Formación y Desarrollo Empresarial (FYDE)-Caja Canarias-Gobierno de Canarias.
- Instituto Nacional de Estadística-INE (2005). **Encuesta de hogares por Muestreo**. Disponible en: www.ine.gov.ve (Consulta: marzo 10 de 2006).
- Kotler y Armstrong (1998). **Fundamentos de Mercadotecnia**. México: McGraw-Hill. Cuarta edición.
- Kotler, Bowen y Makens (1998). **Marketing para hotelería y turismo**. México: McGraw Hill, Tercera edición.
- (2005). **Marketing para el turismo**. México: Prentice Hall, Tercera edición.
- Kotler y Keller (2006). **Dirección de Marketing**. México: McGraw-Hill, Duodécima edición.
- Lambin, J. (1997). **Marketing estratégico**.

España: McGraw-Hill, Tercera edición.

Levionnois, M. (1992). **Marketing interno y gestión de recursos humanos**. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Lovelock, C. (1997). **Mercadotecnia de servicios**. México: Prentice Hall.

Martín, M.; Manera, J. y Pérez, E. (1999). **Marketing fundamental**. España: McGraw-Hill.

Moreno, J. L. (1998). **Economía de la Educación**. España: Editorial Pirámide.

Peñaloza, M. (2004). La clave para el éxito empresarial... ¡la satisfacción del cliente!
Revista Visión Gerencial. Año 3, No. 1, Vol. 3., enero-junio, pp. 39-50.

(2005). **Marketing es servicio al cliente**. Mérida, Venezuela: Textos Universitarios, Universidad de Los Andes, Vicerrectorado Académico.

República Bolivariana de Venezuela (2007). **Economía de Venezuela**. Disponible en: www.gobiernoenlinea.gov.ve/venezuela/perfil_economía.html (Consulta: marzo 20 de 2007).

Samuelson y Nordhaus (2002). **Economía**. España: Editorial McGraw-Hill, Decimoséptima edición.

Werther, W. y Davis, K. (2000). **Administración de personal y recursos humanos**. México: McGraw-Hill, Quinta edición.

Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002). **Marketing de servicios**. México: McGraw-Hill.