

UNIVERSIDAD ESAN



Factores de satisfacción del cliente y su relación con las habilidades blandas del personal: caso de una cadena de lavanderías premium de Lima

Trabajo de Investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración

por:

Diana Julia Sarayasi Medina

..... 

Brigitte Yesenia Talavera Castillo

..... 

Rodrigo Vargas Sanchez

..... 

Maestría en Administración a *Tiempo Parcial 20*

Lima, 10 de abril de 2025

Factores de satisfacción del cliente y su relación con las habilidades blandas del personal_Version Final.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

| | | | |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| 8% | 7% | 2% | 3% |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

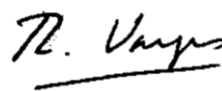
FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|-----------|--|---------------|
| 1 | www.coursehero.com Fuente de Internet | 1% |
| 2 | Submitted to ITESO: Universidad Jesuita de Guadalajara Trabajo del estudiante | <1% |
| 3 | theibfr.com Fuente de Internet | <1% |
| 4 | documentos.uru.edu Fuente de Internet | <1% |
| 5 | journal.poligran.edu.co Fuente de Internet | <1% |
| 6 | archive.org Fuente de Internet | <1% |
| 7 | repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet | <1% |
| 8 | Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Trabajo del estudiante | <1% |
| 9 | hdl.handle.net Fuente de Internet | <1% |
| 10 | repositorio.unajma.edu.pe Fuente de Internet | <1% |
| 11 | docs.google.com | |

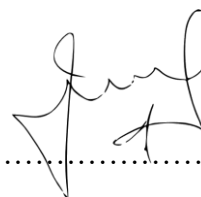
Este trabajo de investigación

Factores de satisfacción del cliente y su relación con las habilidades blandas del personal: Caso de una cadena de lavanderías premium de Lima

ha sido aprobada.



.....
Rosana Patricia Vargas Masías (Jurado)



.....
Enrique Louffat Olivares (Jurado)



.....
Otto Regalado-Pezúa (Asesor)

Universidad ESAN

2025

A Dios, faro que ha guiado mi camino y me ha rodeado de personas extraordinarias que han sido soporte fundamental en esta travesía profesional.

A mi padre, ejemplo de perseverancia y visión, quien me enseñó que los límites solo existen en la mente. Tu fortaleza ha sido inspiración constante en mi desarrollo profesional.

A mi madre, compañera incondicional, cuyo amor y sabiduría me han dado perspectiva en los momentos más desafiantes. Tus abrazos han sido refugio y motivación.

A Delfor, Marco y Raquel, mis hermanos y cómplices en este viaje. Su apoyo constante y ejemplo han sido la inspiración necesaria para transformar este sueño en realidad.

Diana Julia Sarayasi Medina

A Dios, a mi familia y amigos, por su apoyo incondicional durante este camino.

A mis profesores, por sus valiosas enseñanzas y guía en este proceso.

Brigitte Yesenia Talavera Castillo

A mis padres y a mi hermano, quienes nunca dejaron de creer en mí, incluso cuando yo mismo dejé de hacerlo.

Rodrigo Vargas Sánchez

Diana Julia Sarayasi Medina

Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Católica San Pablo de Arequipa. Más de 10 años de experiencia en gestión comercial retail y operaciones, especializada en liderar equipos multidisciplinarios y estrategias basadas en datos para maximizar ventas y eficiencia operativa.

FORMACIÓN:

2005 -- 2009 Universidad Católica San Pablo de Arequipa

Licenciada en Administración de Negocios

EXPERIENCIA

| | |
|-------------|--|
| 2024 – 2025 | Corporación de Inversiones Comerciales S.A. Empresa de lavandería premium perteneciente al Grupo Planinvest, líder del sector lavandería. |
| | Jefa de Ventas. Diseño de estrategias comerciales, desarrollo de presupuestos, gestión de apertura de tiendas y análisis de indicadores de mercado. Coordinación de estrategias B2B y B2C, implementación de programas de fidelización y capacitación en protocolos. <ul style="list-style-type: none">• Incremento de facturación mensual en 25% y mejora NPS de 65% a 90%• Apertura exitosa de 4 nuevas tiendas e incremento de ventas B2B en 30% |
| 2018 – 2023 | Cassinelli. Empresa de acabados de construcción del Grupo Celima Trebol. |
| | Administradora de Tienda. Gestión de equipo comercial y operativo, diseño de estrategias para segmentos B2C y B2B. Supervisión de procesos comerciales, seguimiento a KPIs y control de indicadores de inventarios. <ul style="list-style-type: none">• Incremento de ventas en 40% mediante reestructuración de equipo• Reducción de reclamos en 95% con estandarización de procesos |
| 2013 – 2017 | Cencosud S.A. Holding empresarial chileno dueño de Tiendas Paris. |
| | Jefe de Ventas. Gestión de presupuesto, cumplimiento de estándares visuales y capacitación de personal en atención a clientes. Monitoreo y desarrollo de KPIs: Margen de ventas, cumplimiento de cuotas de venta, Nivel de satisfacción, efectividad por Vendedor, tráfico diario |

PROGRAMAS DE EDUCACIÓN ADICIONAL

Estrategias de Marketing Digital, ESIC Business & Marketing School (2024)

Key Account Manager, Universidad de Lima (2023)

Power BI Desktop, Universidad de Piura (2021)

Especialización Retail Management, Universitat Autònoma de Barcelona (2016)

Gestión Logística y Operaciones, ESAN Graduate School of Business (2016)

Brigitte Yesenia Talavera Castillo

Bachiller en Ingeniería Industrial. Experiencia en Administración y Finanzas, gestión financiera integral, análisis crediticio, tesorería, operaciones bancarias, supervisión de cobranzas y control presupuestal. Conocimientos de inglés, francés, herramientas computacionales y sistemas ERP.

FORMACIÓN

2017-2021 Universidad Tecnológica del Perú - UTP

Bachiller en Ingeniería Industrial

2010-2013 Instituto del Sur

Administración Bancaria y Financiera

2006-2008 Instituto Cesca

Contabilidad

EXPERIENCIA

| | |
|-----------------------------|--|
| 08/2013 – Actualidad | POWER SAC – Jefe de Créditos y Cobranzas Oficina principal, cobertura nacional. Empresa líder en la distribución y soporte postventa de maquinaria de marcas internacionales. <ul style="list-style-type: none">• Gestión administrativa y financiera a nivel nacional.• Supervisión de operaciones cambiarias, bancarias y gestión de flujo de caja.• Gestión de líneas de crédito, contratos y coberturas con clientes y proveedores.• Control de la facturación y cobranza a nivel nacional.• Control de la ejecución presupuestal y reporte de indicadores ISO9001. |
| 01/2013 – 03/2013 | Rímac Seguros y Reaseguros – Representante de Servicios |
| 07/2012 – 11/2012 | CORPLAB Perú SAC – Practicante de Atención al Cliente |
| 05/2011 – 07/2011 | Talavera Bejarano Asociados SAC – Asistente Administrativo |
| 12/2009 – 09/2010 | BS Grupo SAC – Practicante de Contabilidad |
| 05/2009 – 08/2009 | Great Service El Tablón SAC – Auxiliar Contable |

CURSOS

2016-2017 Universidad ESAN

Programa de Alta Especialización en Gestión Financiera

2014-2015 Universidad de Tarapacá

PAE en Ingeniería en Administración de Empresas

2012-2013 Instituto del Sur

Diplomado en Liderazgo Empresarial Católico

Estrategias de Marketing Digital, *ESIC Business & Marketing School* (2024)

Competencias Directivas – *Universidad ESAN* (2022)

Finanzas para la Toma de Decisiones – *CENTRUM PUCP – Edex Woman* (2021)

Inteligencia Emocional para Manejo de Equipos – *Instituto del Sur* (2019)

Rodrigo Vargas Sanchez

Bachiller en Economía por la Universidad Nacional de Agustín de Arequipa (UNSA). Una década de experiencia en finanzas corporativas, planeamiento y análisis financiero (FP&A) y control de gestión, en organizaciones de los sectores consumo masivo, transporte de carga pesada del sector minero y saneamiento público. Inglés a nivel bilingüe y francés a nivel intermedio.

FORMACIÓN

2009 – 2015 Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa – UNSA
Bachiller en Economía

EXPERIENCIA

| | |
|-----------------------|---|
| 2021 – Actualidad | Softys Perú S.A.C. Filial peruana de la transnacional de consumo masivo Softys, con 30 años de operaciones en el país, desarrollando marcas de cuidado e higiene personal. |
| Ago. 21 – Actualidad | Coordinador de Control de Gestión. Responsable de la preparación y presentación de la proyección semanal del P&L mensual ante el C-suite. Participante en la preparación del presupuesto anual de la filial. Participante en el análisis y explicaciones mensuales Real vs Presupuesto. Business Partner del principal negocio de la empresa. |
| 2017 – 2021 | Transaltisa S.A. Empresa parte de la Corporación Cervesur, realizando actividades de transporte de carga para varias de las principales minas del país. |
| Oct. 2017 – Jul. 2021 | Analista de Finanzas. Análisis económico y financiero de la compañía y de sus proyectos de inversión. Seguimiento y monitoreo de los resultados y de la rentabilidad de las unidades de negocio de la empresa. Responsable de todo el proceso de presupuesto, desde la coordinación de los parámetros iniciales operativos hasta el seguimiento y control posterior, así como identificación y análisis de las desviaciones mensuales |
| 2015 – 2017 | Sedapar S.A. Empresa de saneamiento público encargada de brindar el servicio de agua potable y alcantarillado de toda la región Arequipa. |
| Nov. 2015 – Set. 2017 | Asistente de Presupuesto. Análisis y proyección de los EEEFs empresariales, requeridos por la Gerencia del área y por los organismos supervisores de la empresa. Consolidación, integración y análisis de la información financiera – presupuestal requerida por Auditoría Interna y Externa |

PROGRAMAS DE EDUCACIÓN ADICIONAL

Programa de Especialización en Finanzas Corporativas (2020 – U. del Pacífico).
Programa Especializado en Gerencia de Proyectos (2019 – UPC).
Programa de Alta Especialización en Gestión Financiera (2017 – ESAN)

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-----------|
| Resumen ejecutivo..... | 1 |
| 1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN | 3 |
| 1.1. Antecedentes | 3 |
| 1.2. Preguntas de investigación..... | 7 |
| 1.2.1. Pregunta principal de investigación | 7 |
| 1.2.2. Preguntas secundarias de investigación | 8 |
| 1.3. Objetivos de la tesis | 8 |
| 1.3.1. Objetivo general..... | 8 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 8 |
| 1.4. Justificación | 9 |
| 1.4.1. Justificación teórica | 9 |
| 1.4.2. Justificación práctica..... | 9 |
| 1.5. Delimitación de la tesis..... | 10 |
| 1.5.1. Alcance | 10 |
| 1.5.2. Limitaciones..... | 10 |
| 2 CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA RELACIONADA A LA INVESTIGACIÓN..... | 12 |
| 2.1. Definición de servicio premium..... | 13 |
| 2.2. La experiencia del cliente (CX)..... | 13 |
| 2.3. La satisfacción del empleado (EX)..... | 18 |
| 2.4. La relación entre la experiencia del cliente y la satisfacción del empleado ... | 20 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.5. | Las habilidades blandas | 21 |
| 2.6. | La influencia de las habilidades blandas en la satisfacción del cliente..... | 26 |
| 2.6.1. | Habilidades blandas y su vínculo con la satisfacción del cliente..... | 26 |
| 2.6.2. | Selección de las habilidades blandas priorizadas en el estudio | 27 |
| 2.6.3. | Descripción conceptual de las habilidades blandas priorizadas..... | 30 |
| 2.6.4. | Relevancia en el sector de lavanderías..... | 37 |
| 2.7. | El job profile del asesor de atención al cliente | 38 |
| 2.7.1. | Funciones principales de la posición | 38 |
| 2.7.2. | Las competencias de la posición..... | 38 |
| 2.8. | El Net Promoter Score y su aplicación en la medición de la satisfacción del cliente..... | 41 |
| 2.9. | La capacitación en habilidades blandas | 43 |
| 2.9.1. | Métodos de capacitación en habilidades blandas..... | 44 |
| 2.9.2. | El modelo evaluación de Kirkpatrick..... | 47 |
| 2.10. | La capacitación de habilidades blandas en lavanderías | 48 |
| 3 | CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 49 |
| 3.1. | Enfoque de la investigación | 49 |
| 3.2. | Diseño de la investigación | 49 |
| 3.3. | Hipótesis general..... | 51 |
| 3.4. | Población y muestra..... | 51 |
| 3.4.1. | Definición de la población..... | 51 |
| 3.4.2. | Selección de la muestra..... | 51 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.4.3. | Cálculo del tamaño de la muestra | 53 |
| 3.5. | Técnicas de recolección de datos | 54 |
| 3.5.1. | Encuestas a clientes..... | 54 |
| 3.5.1. | Validez y confiabilidad del instrumento | 57 |
| 3.5.2. | NPS - Net promoter score | 57 |
| 3.5.3. | Justificación de las técnicas de recolección de datos..... | 58 |
| 3.6. | Matriz de operacionalización de variables..... | 58 |
| 3.7. | Técnicas de análisis de datos | 59 |
| 3.7.1. | Análisis cuantitativo..... | 59 |
| 4 | CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS | 62 |
| 4.1. | Perfil demográfico de los clientes..... | 63 |
| 4.1.1. | Composición por género y edad | 63 |
| 4.1.2. | Distribución geográfica y zona de influencia..... | 63 |
| 4.2. | Principales hábitos de consumo clientes..... | 64 |
| 4.2.1. | Frecuencia y regularidad de uso | 64 |
| 4.2.2. | Temporalidad y tipo de prendas..... | 64 |
| 4.2.3. | Modalidad de servicio y gasto | 64 |
| 4.3. | Factores determinantes de la satisfacción del cliente (alineado con el objetivo específico 1)..... | 65 |
| 4.3.1. | Análisis de factores de atención personalizada..... | 65 |
| 4.3.2. | Análisis de factores de calidad del servicio | 67 |
| 4.3.3. | Análisis de factores de infraestructura | 69 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.3.4. | Análisis de factores de precio-valor..... | 70 |
| 4.4. | Evaluación de habilidades blandas del personal de recepción de prendas en lavanderías premium (alineado con el objetivo específico 2)..... | 72 |
| 4.4.1. | Análisis de importancia percibida..... | 73 |
| 4.4.2. | Ranking de habilidades más valoradas por el servicio de lavanderías premium | 87 |
| 4.4.3. | Brechas entre importancia y satisfacción..... | 88 |
| 4.5. | Relación entre habilidades blandas y satisfacción (alineado con el objetivo específico 3)..... | 89 |
| 4.6. | Análisis de satisfacción y lealtad (alineado con el objetivo específico 4)..... | 90 |
| 4.6.1. | Niveles de satisfacción general (NPS)..... | 90 |
| 4.6.2. | Indicadores de lealtad | 93 |
| 4.6.3. | Relación entre satisfacción y lealtad..... | 95 |
| 4.7. | Conclusiones y recomendaciones | 96 |
| 4.7.1. | Conclusiones por objetivo de investigación..... | 96 |
| 4.7.2. | Recomendaciones..... | 98 |
| 5 | CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS | 100 |
| 5.1. | Discusión | 101 |
| 5.1.1. | Perfil, frecuencia y regularidad del cliente de lavanderías premium.... | 101 |
| 5.1.1. | Principales hallazgos..... | 102 |
| 6 | CAPÍTULO VI: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN | 108 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 6.1. | Enfoque de la gestión del conocimiento en la capacitación..... | 109 |
| 6.2. | Diseño y desarrollo curricular..... | 109 |
| 6.2.1. | Principios del diseño curricular aplicados | 110 |
| 6.3. | Gestión de la capacitación..... | 110 |
| 6.3.1. | Diagnóstico de necesidades | 110 |
| 6.3.2. | Diseño de la capacitación..... | 110 |
| 6.3.3. | Implementación del programa | 110 |
| 6.3.4. | Evaluación y mejora continua..... | 110 |
| 6.4. | Diagnóstico de necesidades | 110 |
| 6.5. | Diseño del programa de capacitación en habilidades blandas para el personal de lavanderías premium | 111 |
| 6.5.1. | Introducción | 112 |
| 6.5.2. | Objetivo general..... | 112 |
| 6.5.3. | Objetivos específicos | 112 |
| 6.5.4. | Temporalización..... | 113 |
| 6.5.5. | Metodología | 113 |
| 6.6. | Implementación del programa | 114 |
| 6.6.1. | Sesión 1: Confiabilidad y servicio premium..... | 114 |
| 6.6.2. | Sesión 2: Comunicación efectiva con clientes premium | 116 |
| 6.6.3. | Sesión 3: Atención al detalle en la recepción de prendas | 118 |
| 6.6.4. | Sesión 4: Empatía y conexión con el cliente | 119 |
| 6.6.5. | Sesión 5: Resolución de conflictos y manejo de situaciones difíciles .. | 121 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 6.6.6. | Sesión 6: Asesoramiento especializado en cuidado de prendas..... | 122 |
| 6.6.7. | Sesión 7: Proactividad y anticipación a las necesidades del cliente | 124 |
| 6.6.8. | Sesión 8: Integración de habilidades y evaluación final | 125 |
| 6.7. | Evaluación y mejora en habilidades blandas | 127 |
| 6.7.1. | Evaluación durante la capacitación..... | 127 |
| 6.7.2. | Evaluación post-capacitación..... | 129 |
| 6.8. | Presupuesto | 130 |
| 6.8.1. | Costos directos | 130 |
| 6.8.2. | Costos indirectos:..... | 130 |
| 7 | CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 132 |
| 7.1. | Conclusiones | 132 |
| 7.2. | Recomendaciones para el sector de lavanderías premium..... | 137 |
| 8 | BIBLIOGRAFÍA..... | 140 |
| | Anexo A: Encuesta realizada a los clientes de lavanderías premium | 154 |
| | Anexo B: Encuesta NPS | 159 |
| | Anexo C: NSP..... | 160 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 2.1 Correspondencia entre las habilidades blandas y las dimensiones SERVQUAL | 28 |
| Tabla 3.1 <i>Resumen de la Metodología</i> | 50 |
| Tabla 3.2 Matriz operacional de variables | 58 |
| Tabla 6.1 Calendario de sesiones programa de capacitación | 113 |
| Tabla 6.2 Indicadores durante la capacitación | 127 |
| Tabla 6.3 Indicadores de seguimiento post capacitación | 129 |
| Tabla 6.4 Presupuesto de la Capacitación..... | 131 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 2.1 Modelo de proceso para el recorrido y la experiencia del cliente | 15 |
| Figura 2.2 Marco conceptual para la experiencia del cliente | 17 |
| Figura 2.3 Dimensiones clave de la experiencia del empleado | 20 |
| Figura 2.4 ¿Cuáles considera serían los aspectos más importantes para quedar totalmente satisfecho con el servicio y la atención al cliente? | 35 |
| Figura 3.1 Análisis de Clientes 2024..... | 52 |
| Figura 4.1 Pregunta 4 Atención Personalizada: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia con las lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)..... | 66 |
| Figura 4.2 Servicio de lavandería: Evalúe la importancia de los siguientes factores en su satisfacción con el servicio de lavanderías premium (1 = Nada importante, 5 = Muy importante)..... | 67 |
| Figura 4.3 Servicio: Evalúe la importancia de los siguientes factores en su satisfacción con el servicio de lavanderías premium (1 = Nada importante, 5 = Muy importante) | 68 |
| Figura 4.4 Calidad del lavado: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia las lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo) | 69 |
| Figura 4.5 Servicio de lavandería: Evalúe la importancia de los siguientes factores en su satisfacción con el servicio de lavanderías premium (1 = Nada importante, 5 = Muy importante)..... | 70 |
| Figura 4.6 Evalúe su nivel de satisfacción general con cada aspecto con el servicio de lavanderías premium (1 = Muy insatisfecho, 5 = Muy satisfecho)..... | 71 |
| Figura 4.7 Califique la importancia de las siguientes habilidades del personal que trabaja en el servicio de lavandería en términos generales de acuerdo con (1 = Nada importante, 5 = Muy importante) | 73 |

| | |
|---|----|
| Figura 4.8 Confiabilidad: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia con Lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)..... | 75 |
| Figura 4.9 Orientación al servicio: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia con Lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo) | 76 |
| Figura 4.10 Atención al detalle: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia con Lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo) | 78 |
| Figura 4.11 Empatía: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia con Lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo) | 80 |
| Figura 4.12 Capacidad de Resolución de Problemas: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia con Lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)..... | 82 |
| Figura 4.13 Capacidad de respuesta: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia con Lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo) | 83 |
| Figura 4.14 Proactividad: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia con Lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)..... | 84 |
| Figura 4.15 Comunicación Efectiva: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia con Lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo) | 86 |
| Figura 4.16 Por favor, califique su nivel de satisfacción respecto a las recepcionistas de prendas según su experiencia con nuestro servicio de lavandería de acuerdo con (1 = Muy insatisfecho, 5 = Muy satisfecho) | 88 |
| Figura 4.17 Importancia versus Satisfacción en habilidades blandas del personal de recepción de lavanderías premium | 89 |

| | |
|---|----|
| Figura 4.18 Resultados NPS Julio a diciembre 2024 de “lavanderías premium” | 92 |
| Figura 4.19 Si otra lavandería ofreciera servicios similares, ¿qué tan probable sería que cambie de proveedor? | 94 |
| Figura 4.20 ¿Qué factor considera más decisivo para mantenerse como cliente de nuestra lavandería? | 95 |

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación, titulada “Factores de satisfacción del cliente y su relación con las habilidades blandas del personal: Caso de una cadena de lavanderías premium en Lima”, explora la conexión entre el desarrollo de habilidades blandas del personal de atención al cliente, posición denominada “Asesor de Atención al Cliente”, y la experiencia percibida por los clientes en un entorno de servicios de alta exigencia.

Partiendo del reconocimiento de que el sector de lavanderías premium depende no solo de la calidad técnica del servicio, sino también de la interacción humana, esta tesis plantea como pregunta central: ¿De qué manera las habilidades blandas del personal se relacionan con los factores de satisfacción del cliente?

A través de una metodología cuantitativa, basada en encuestas estructuradas y revisión del Net Promoter Score (NPS) como indicador de satisfacción y lealtad, se analizaron las percepciones de los clientes de una cadena de lavanderías premium en la ciudad de Lima. La muestra incluyó perfiles demográficos y hábitos de consumo, permitiendo una caracterización completa del usuario premium.

Los hallazgos revelan que habilidades como la empatía, comunicación efectiva, atención al detalle, confiabilidad y resolución de problemas tienen una incidencia directa en los niveles de satisfacción del cliente. Asimismo, se identificaron brechas entre la importancia atribuida por los clientes a ciertas habilidades blandas y la calidad percibida en su ejecución por parte del personal. Esto refuerza la necesidad de una formación estructurada y continua.

En respuesta, se diseñó un programa integral de capacitación en habilidades blandas, compuesto por ocho sesiones temáticas que abordan competencias clave adaptadas al contexto de lavanderías premium. El programa combina metodologías activas, como

talleres vivenciales, simulaciones, e-learning y coaching personalizado, con un enfoque de mejora continua y seguimiento posterior a la formación.

Las conclusiones subrayan que el fortalecimiento de habilidades interpersonales y actitudinales en el personal de contacto puede convertirse en un factor diferenciador estratégico en el sector de servicios personalizados. Además, se recomienda institucionalizar procesos de retroalimentación continua y capacitación basada en evidencias para mantener altos estándares de servicio.

Finalmente, se propone futuras líneas de investigación centradas en la medición del impacto financiero de las mejoras en la experiencia del cliente, la replicabilidad del modelo en otras industrias de servicios premium, y la profundización del vínculo entre la experiencia del empleado (EX) y la experiencia del cliente (CX).

Esta investigación contribuye a la literatura sobre gestión de la experiencia y habilidades blandas, y ofrece un modelo replicable y adaptable para mejorar la calidad del servicio y la fidelización del cliente en el sector servicios en el Perú.

Resumen elaborado por los autores

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En este capítulo se revisa los antecedentes de investigación que, dentro de la industria de servicios, relacionan la calidad de este con la satisfacción de los clientes que lo reciben, para luego profundizar en el sector específico de lavanderías. Se continúa revisando los antecedentes encontrados sobre estudios previos de habilidades blandas en el contexto empresarial, para luego plantear las preguntas de investigación, los objetivos de la tesis y el alcance de esta.

1.1. Antecedentes

En el actual entorno competitivo del sector servicios, las empresas invierten recursos significativos en estrategias orientadas a impulsar la satisfacción y lealtad de sus clientes. La relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente ha sido objeto de considerable atención tanto académica como empresarialmente, debido a su influencia en el desempeño del negocio, reducción de costos, lealtad del cliente y rentabilidad (Sureshchandar, Rajendran, & Anantharaman, 2002). Este interés se fundamenta en la comprensión de que, para sobrevivir y mantener ventajas competitivas, es imperativo que las organizaciones no solo atraigan, sino que también retengan a la mayoría de sus clientes.

Las investigaciones demuestran que mantener una base sólida de clientes leales es más rentable que adquirir nuevos. Reichheld y Sasser encontraron que reducir las deserciones de clientes en un 5% puede resultar en un incremento de beneficios entre 25% y 85% (Reichheld & Sasser Jr., 1990). Asimismo, estudios posteriores confirmaron que adquirir un nuevo cliente es mucho más costoso que retener uno existente (Gupta, Lehmann, & Stuart, 2004) (Walsh, Groth, & Wiedmann, 2005).

En el contexto específico de las lavanderías, Brown las describe como un servicio de conveniencia donde la calidad del servicio se produce en la interacción entre el cliente y los elementos presentes en la organización. Los clientes evalúan la calidad del servicio de lavandería considerando aspectos como la capacidad para entregar prendas limpias y sin manchas, tiempos de entrega oportunos, ubicación conveniente, atención personalizada y personal cortés que demuestre disposición para resolver problemas durante la experiencia del servicio (Brown, 1990).

Las dimensiones de la calidad del servicio y su importancia relativa varían según el tipo de industria (Chowdhary & Prakash, 2007). En el caso de servicios intensivos en mano de obra como las lavanderías, aspectos como la empatía y la capacidad de respuesta del personal cobran especial relevancia. Las habilidades blandas del personal de servicio, como la comunicación efectiva, orientación al cliente y resolución de problemas, juegan un papel fundamental en la percepción de calidad y satisfacción.

Hansen y Bush señalan que el éxito significativo proviene de una estrategia que se concentra en dimensiones específicas de calidad de servicio, en lugar de buscar mejoras marginales en todas las dimensiones. Para el sector de lavanderías premium, donde los clientes tienen expectativas más altas, las habilidades blandas del personal constituyen un factor diferenciador clave que puede impactar directamente en la satisfacción y lealtad (Hansen & Bush, 1999).

Las habilidades blandas han cobrado especial relevancia en el sector servicios durante los últimos años, constituyéndose como un factor diferenciador en la calidad de atención y satisfacción del cliente. Diversos estudios han explorado esta relación en diferentes contextos: Barros y Lupercio realizaron una investigación sobre las habilidades blandas en hoteles de 4 estrellas de Cuenca, Ecuador, encontrando que

existe una relación directa entre el desarrollo de habilidades como la comunicación efectiva, resolución de problemas y adaptabilidad con el desempeño laboral y la satisfacción del cliente. Los resultados mostraron que el 71% de los empleados reconocen la importancia de estas habilidades para brindar un servicio de calidad (Barros & Lupercio, 2023). Por su parte, Chung-Herrera et al. desarrollaron un estudio en la industria hotelera donde identificaron que las habilidades de autogestión, posicionamiento estratégico y habilidad interpersonal son factores críticos para el éxito en la prestación del servicio. Los autores enfatizan que la ética, integridad y adaptabilidad son componentes esenciales para responder a las expectativas del cliente (Chung-Herrera, Enz, & Lankau, 2003).

En el contexto latinoamericano, el Banco Interamericano de Desarrollo señala que las habilidades socioemocionales son altamente valoradas por los ejecutivos, siendo precisamente las más escasas en los trabajadores jóvenes. El estudio indica que casi el 90% de los empresarios encuestados declara tener dificultades para encontrar personal con las destrezas socioemocionales requeridas (BID, 2017).

En el 2011, en un análisis exploratorio con 280 directivos de recursos humanos, se evidenció la importancia de las habilidades interpersonales y el liderazgo en la retención de clientes y moral del empleado. Los autores sostienen que estas habilidades tienen un impacto positivo en la rentabilidad empresarial a través de la satisfacción del cliente (Weber, Crawford, Rivera Jr., & Findley, 2011).

En el ámbito nacional, se desarrolló un estudio que define las habilidades blandas como competencias no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo. Su investigación demuestra que estas habilidades determinan la forma en que una persona se relaciona e interactúa con otros, siendo fundamentales en empresas de servicios (Singer, Guzman, & Donoso, 2009).

En los últimos años, la gestión del capital humano y el desarrollo de habilidades blandas se han convertido en factores críticos para el éxito empresarial. Como señala Chiavenato, el capital humano representa un "modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación" que impacta directamente en el desempeño organizacional (Chiavenato, 1999).

Álvarez destaca que la cultura organizacional es "el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglamentos y procedimientos que comparten" (Alvarez Valverde, 2002).

La consultora Great Place to Work ha identificado que las empresas más exitosas son aquellas que logran alinear su cultura interna con la experiencia del cliente externo (Great Place to Work, 2017).

En el contexto de los servicios premium, Andreas señala que las habilidades sociales y la capacidad de adaptación a la diversidad cultural son aspectos indispensables (Andreas, 2018). Las investigaciones de Adhvaryu et al. demuestran que existe un retorno positivo de la inversión en el entrenamiento de habilidades blandas del personal (Adhvaryu, Nyshadham, & Kala, 2018).

En la actualidad, el desarrollo del mundo empresarial avanza muy rápidamente (Khair, Tirtayasa, & Yusron, 2023). Los cambios en el estilo de vida de las personas, especialmente en zonas urbanas como Lima, han generado una demanda creciente por servicios que permitan optimizar el tiempo, siendo uno de ellos el servicio de lavandería.

El negocio de servicios de lavandería tiene un buen potencial a pesar de la abundante competencia (Kim, Park, & Jeon, 2021). Según Griffin una estrategia para atraer la

atención del cliente es tratar de convencer tanto a los clientes antiguos como a los nuevos clientes potenciales para que elijan utilizar los servicios de lavandería ofrecidos (Griffin, 2016).

Las lavanderías premium en Lima enfrentan el desafío particular de satisfacer a un segmento de mercado más exigente que valora no solo la calidad técnica del servicio sino también la experiencia general del cliente, incluyendo la interacción con el personal. La ventaja competitiva de una empresa de servicios puede verse en los servicios proporcionados a los consumidores, donde la empresa debe ser capaz de brindar servicios con calidad consistentemente superior a la competencia (Cuong & Mai, 2021).

Por lo tanto, esta investigación busca profundizar en la comprensión de cómo las habilidades blandas del personal impactan en la satisfacción del cliente en el contexto específico de una cadena de lavanderías premium en Lima. Este estudio es particularmente relevante dado que las lavanderías premium enfrentan el desafío de satisfacer a un segmento de mercado más exigente que valora no solo la calidad técnica del servicio sino también la experiencia general del cliente. La investigación contribuirá tanto a la literatura académica sobre la relación entre capital humano y experiencia del cliente en el sector servicios, como a la gestión práctica de servicios premium en el mercado peruano, proporcionando insights valiosos sobre cómo las habilidades blandas del personal pueden constituir una ventaja competitiva sostenible en el sector de lavanderías premium.

1.2. Preguntas de investigación

1.2.1. Pregunta principal de investigación

- ¿De qué manera las habilidades blandas del personal se relacionan con los factores de satisfacción del cliente en una cadena de lavanderías premium de Lima?

1.2.2. Preguntas secundarias de investigación

- ¿Cuáles son los principales factores que determinan la satisfacción del cliente en las lavanderías premium de Lima?
- ¿Qué habilidades blandas del personal son más valoradas por los clientes de lavanderías premium en Lima?
- ¿Cómo influye el nivel de desarrollo de las habilidades blandas del personal en la percepción de calidad del servicio por parte de los clientes?
- ¿Qué relación existe entre la satisfacción del cliente y su lealtad hacia la cadena de lavanderías premium?

1.3. Objetivos de la tesis

1.3.1. Objetivo general

- Determinar la relación entre las habilidades blandas del personal y los factores de satisfacción del cliente en una cadena de lavanderías premium de Lima.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar y analizar los principales factores que determinan la satisfacción del cliente en las lavanderías premium de Lima.
- Identificar y evaluar las habilidades blandas del personal que son más valoradas por los clientes de lavanderías premium en Lima.
- Analizar la influencia del nivel de desarrollo de las habilidades blandas del personal en la percepción de calidad del servicio por parte de los clientes.
- Determinar la relación entre la satisfacción del cliente y su lealtad hacia la cadena de lavanderías premium.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

La presente investigación contribuye al campo del conocimiento sobre la gestión de servicios y el comportamiento del consumidor en el contexto específico de servicios premium. Si bien existen estudios previos sobre la relación entre habilidades blandas y satisfacción del cliente, la mayoría se han realizado en otros sectores y otros contextos geográficos. Esta investigación aporta nuevo conocimiento sobre cómo estas variables se comportan en el sector de lavanderías premium en Lima, un segmento poco estudiado, pero en crecimiento.

Además, el estudio contribuye a la literatura sobre la gestión del capital humano en servicios premium, proporcionando evidencia empírica sobre la importancia de las habilidades blandas en la construcción de ventajas competitivas sostenibles. Los hallazgos permitirán validar y expandir los modelos teóricos existentes sobre calidad de servicio y satisfacción del cliente en el contexto específico de servicios premium en mercados emergentes.

1.4.2. Justificación práctica

Esta investigación tiene implicaciones prácticas significativas para la gestión de servicios premium en el sector de lavanderías y servicios similares. Los resultados proporcionarán información valiosa para:

- El diseño de programas de capacitación y desarrollo de personal enfocados en las habilidades blandas más relevantes para la satisfacción del cliente.
- La definición de criterios de selección de personal basados en competencias que impactan directamente en la calidad del servicio.

- La implementación de estrategias de servicio al cliente que maximicen la satisfacción y fomenten la lealtad.
- La optimización de recursos en la gestión del capital humano, priorizando el desarrollo de las habilidades que generan mayor valor para el cliente.

1.5. Delimitación de la tesis

1.5.1. Alcance

El estudio se centra en una cadena de lavanderías premium ubicada en Lima, específicamente en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco y La Molina. La investigación abarca:

- El análisis de las habilidades blandas del personal de atención al cliente en todos los niveles de contacto con el cliente.
- La evaluación de la satisfacción del cliente considerando tanto aspectos técnicos como relacionales del servicio.
- El estudio de la relación entre las variables en el contexto específico del servicio de lavanderías premium.
- El período de estudio comprende el año 2024, considerando la estacionalidad del servicio.

1.5.2. Limitaciones

La investigación presenta las siguientes limitaciones:

- Geográfica: El estudio se limita a Lima, por lo que los resultados podrían no ser generalizables a otras zonas geográficas con diferentes características socioeconómicas y culturales.

- Sectorial: Al enfocarse en el sector de lavanderías premium, algunos hallazgos podrían no ser aplicables a otros sectores de servicios o a segmentos diferentes dentro del mismo sector.
- Temporal: La recolección de datos se realizará durante el año 2024, por lo que los resultados reflejarán la situación en ese período específico.
- Metodológica: La investigación se centra en la perspectiva del cliente y el personal de atención, sin considerar otros stakeholders que podrían influir en la calidad del servicio.
- Acceso a información: La disponibilidad y disposición de los clientes y personal para participar en el estudio podría limitar el tamaño de la muestra y la profundidad de la información recolectada.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA RELACIONADA A LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enfoca en analizar la influencia de las habilidades blandas del personal en la satisfacción del cliente, centrándose en el sector de lavanderías premium ubicadas en distritos clave de Lima: Surco, San Isidro, La Molina y Miraflores. Con el objetivo de sustentar teóricamente esta relación, el presente capítulo desarrolla un marco teórico que permite comprender los componentes clave involucrados. Se inicia con la definición de qué es un servicio premium y una revisión del concepto de experiencia del cliente en el contexto de servicios de este tipo, identificando los factores que la determinan y su impacto en la percepción de calidad. Posteriormente, se aborda el concepto de experiencia del empleado y se examina la interrelación entre ambos enfoques, destacando cómo la gestión del entorno laboral influye en la calidad del servicio entregado. A continuación, se define el concepto de habilidades blandas, revisando una serie de definiciones brindadas por diversos autores, para luego explorar su relevancia en la atención al cliente, con énfasis en aquellas competencias que tienen mayor incidencia en la generación de confianza, personalización del servicio y fidelización del cliente. Seguidamente, se presenta y describe cada una de las habilidades blandas que han sido seleccionadas para la presente investigación, explicando el por qué se ha escogido este set. Luego se muestra el job profile del Asesor de Atención al Cliente, incluyendo funciones y competencias requeridas, tanto hard skills como soft skills. Posteriormente, se examina la aplicación del Net Promoter Score como herramienta de medición de la satisfacción y lealtad del cliente, elemento clave en el análisis cuantitativo del estudio. Luego, se revisa la definición de capacitación en habilidades blandas, se explora los principales enfoques y métodos de capacitación vigentes (tanto desde una perspectiva

general, como aplicada al sector de lavanderías), estableciendo así las bases para el diseño e implementación de un programa formativo contextualizado.

2.1. Definición de servicio premium

Según la estrategia de precios de Kotler, un servicio premium implica una oferta de valor superior que justifica un precio significativamente más elevado que el promedio del mercado. Este tipo de servicio se caracteriza por atributos diferenciadores como calidad excepcional, atención personalizada, exclusividad y una experiencia del cliente superior (Kotler & Keller, 2016). La estrategia de precios premium se basa en el principio de que ciertos segmentos de mercado están dispuestos a pagar más por beneficios percibidos como únicos o superiores, lo que permite a la empresa mantener márgenes más altos mientras refuerza una imagen de prestigio y exclusividad. Los servicios premium generalmente involucran una cuidadosa selección de canales de distribución, comunicación sofisticada y un posicionamiento distintivo que enfatiza el valor agregado más allá del precio.

Kotler & Keller señalan que esta estrategia requiere una constante innovación y mejora del servicio para mantener la percepción de superioridad que justifica el diferencial de precio, así como un profundo entendimiento de las necesidades y deseos del segmento objetivo para garantizar que los elementos premium ofrecidos sean genuinamente valorados por los clientes.

2.2. La experiencia del cliente (CX)

La experiencia del cliente es una construcción multidimensional que abarca las respuestas cognitivas, emocionales, conductuales, sensoriales y sociales del cliente a las interacciones con una empresa a lo largo de todo el recorrido del cliente. Es un proceso dinámico que se forma a través de múltiples interacciones con la marca (Lemon & Verhoef, 2016). Entonces, tenemos que la experiencia del cliente no es estática, sino que

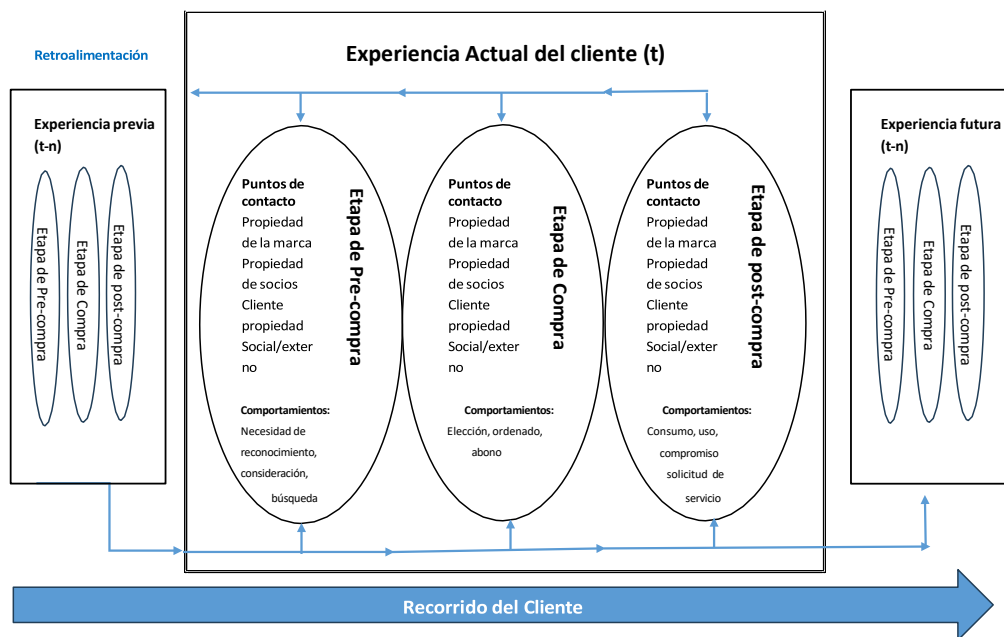
evoluciona a través de diversas etapas: pre compra, compra y pos compra. Cada una de ellas está influenciada por interacciones directas e indirectas con la empresa, así como por factores contextuales y sociales. De otro lado, la gestión efectiva de la experiencia del cliente requiere una comprensión profunda de cómo los diferentes puntos de contacto y canales interactúan y afectan la percepción general del cliente.

La Figura 2.1 presenta un modelo integral de la experiencia del cliente a lo largo de las distintas etapas mencionadas previamente. En cada una de ellas, se identifican diversos puntos de contacto (touch points) fundamentales para determinar la calidad de la experiencia del cliente. Estos puntos de contacto pueden ser propiedad de la marca, de socios, del cliente mismo o de entornos sociales y externos. En la etapa de pre compra se abarca los comportamientos relacionados con el reconocimiento de necesidades, la consideración y la búsqueda de información, mientras que los puntos de contacto incluyen los recursos proporcionados por la marca, los socios comerciales, el cliente mismo y factores sociales o externos, teniendo un impacto significativo en la percepción inicial del cliente y, en consecuencia, en sus decisiones futuras. La etapa de compra se centra en los comportamientos de elección, pedido y pago. Aquí los puntos de contacto son las interacciones directas con la marca, así como con socios involucrados en el proceso de adquisición, mientras que la experiencia durante esta etapa es crucial para garantizar la satisfacción del cliente con el proceso de compra. En la etapa de post compra, el enfoque está en el consumo y uso del producto o servicio, el compromiso continuo con la marca, y la gestión de solicitudes de servicio. En esta etapa, los puntos de contacto incluyen recursos de la marca, socios comerciales y factores sociales, siendo una fase vital para fomentar la lealtad del cliente y obtener feedback que permita mejorar futuros ciclos de interacción. El modelo incorpora un componente de retroalimentación que influye de manera continua en la experiencia futura del cliente, cerrando el ciclo de mejora continua.

La experiencia actual del cliente está condicionada por experiencias previas, mientras que la información recopilada en la fase de post compra contribuye a optimizar las experiencias futuras. Por tanto, una gestión eficaz de los puntos de contacto a lo largo del recorrido del cliente es esencial para garantizar una experiencia satisfactoria y construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes.

Figura 2.1

Modelo de proceso para el recorrido y la experiencia del cliente



Fuente: (Lemon & Verhoef, 2016)

La mencionada investigación de Lemon y Verhoef es relevante para comprender cómo las habilidades blandas del personal pueden influir en la satisfacción del cliente. La interacción del servicio, una de las dimensiones clave de la CX, depende en gran medida de la calidad del contacto directo entre el personal y los clientes. Habilidades como la empatía, la comunicación efectiva y la capacidad de resolver problemas podrían ser fundamentales para crear experiencias positivas en cada punto de contacto.

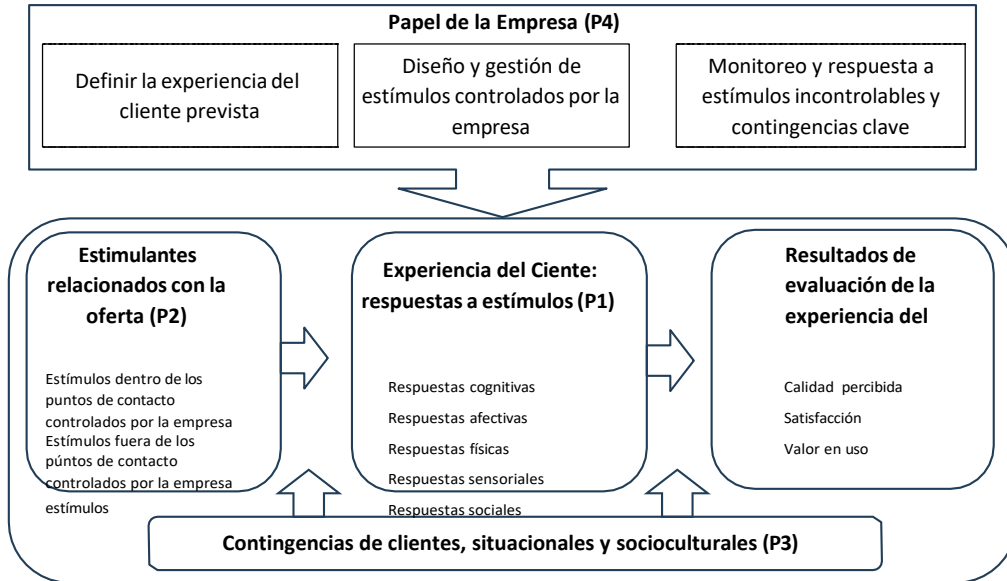
La experiencia del cliente es cocreada a través de interacciones dinámicas entre el cliente y la empresa, donde ambos juegan un papel activo en la formación de la experiencia. Una

experiencia positiva del cliente puede incrementar significativamente la lealtad y la retención, lo que resalta la importancia de gestionar cada punto de contacto. La experiencia varía según el contexto y debe ser personalizada para satisfacer las necesidades específicas de los clientes (Becker & Jaakkola, 2020). Este estudio sugiere que la experiencia del cliente no sólo afecta la satisfacción, sino que también influye en la lealtad y el comportamiento de compra a largo plazo, presentando datos que indican que una experiencia positiva puede aumentar la retención de clientes en un 20-30%.

La Figura 2.2 describe un modelo conceptual que destaca el papel de la empresa en la gestión de la experiencia del cliente. Este modelo se centra en cuatro componentes clave: los estímulos relacionados con la oferta, la experiencia del cliente, los resultados evaluativos y el papel de la empresa. La empresa tiene tres funciones principales: definir la experiencia del cliente que se pretende ofrecer, diseñar y gestionar los estímulos que están bajo su control, y monitorear y responder a estímulos y contingencias no controlables. Los estímulos relacionados con la oferta incluyen estímulos dentro de los puntos de contacto controlados por la empresa, estímulos fuera de estos puntos de contacto y la interacción dinámica entre dichos estímulos. La experiencia del cliente se define como una serie de respuestas del cliente a los estímulos, que incluyen respuestas cognitivas, afectivas, físicas, sensoriales y sociales. Los resultados evaluativos de la experiencia del cliente comprenden la calidad percibida, la satisfacción y el valor en el uso. Estos resultados son fundamentales para medir el éxito de la experiencia ofrecida y ajustar la estrategia según las necesidades y expectativas del cliente. También se considera contingencias del cliente, situacionales y socioculturales, las cuales influyen en cómo el cliente percibe y responde a los estímulos. Este enfoque permite una comprensión integral de la experiencia del cliente y acentúa la relevancia de una gestión proactiva y adaptable de los estímulos para garantizar la satisfacción y lealtad del cliente.

Figura 2.2

Marco conceptual para la experiencia del cliente



Fuente: (Becker & Jaakkola, 2020)

Algunos factores que influyen en la satisfacción del cliente incluyen calidad del servicio, valor percibido, imagen de marca, promoción, y la personalización como variable moderadora entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, teniéndose que la calidad del servicio, el valor percibido, la imagen de marca y la promoción tienen un impacto positivo y significativo en la satisfacción del cliente (Pamungkas, 2020).

También se identifica que la conveniencia es un factor clave que motiva a los clientes a cambiar su rutina y optar por el servicio de lavandería. La combinación de conveniencia operativa (tecnología) y calidad humana (habilidades blandas del personal) pueden ser un diferenciador clave para atraer y retener clientes en un servicio premium. Conjuntamente, el fortalecimiento de la lealtad del cliente, como una conexión emocional y el trato amable, se configuran como fundamentales para generar recomendaciones "boca a boca" (Narsico & Narsico, 2023). Este aspecto se

alinea con nuestro objetivo de analizar cómo las habilidades blandas del personal

pueden fortalecer la relación con el cliente y fomentar la lealtad, lo cual es particularmente relevante para un servicio de lavanderías premium donde la calidad del trato se constituye como un diferenciador importante.

Por otro lado, las estrategias de mejora de la lealtad deberían centrarse en la experiencia del cliente, la satisfacción y la intención de boca a boca. Esto es altamente relevante para nuestro estudio, ya que buscamos entender cómo las interacciones del personal con el cliente pueden influir en la satisfacción y motivar recomendaciones positivas a otros clientes. Un servicio excepcional en una lavandería premium no sólo satisface al cliente, sino que también puede convertirse en una fuente de marketing de boca a boca. En un estudio relevante para la presente investigación, se muestra que la experiencia del cliente tiene un impacto positivo y significativo en la lealtad del cliente, lo cual refuerza nuestra hipótesis sobre la importancia de las habilidades blandas del personal para ofrecer una experiencia positiva en lavanderías premium (Manyanga, Makanyeza, & Muranda, 2022).

2.3. La satisfacción del empleado (EX)

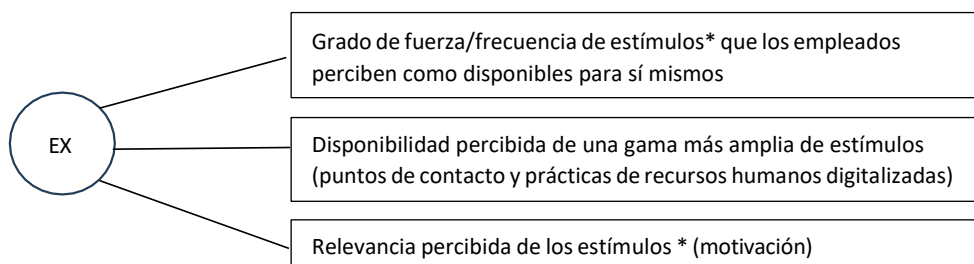
La satisfacción del empleado actúa como un predictor importante de la satisfacción del cliente, lo que subraya la necesidad de gestionar adecuadamente el bienestar laboral, cuando los empleados están satisfechos, son más propensos a ofrecer un servicio de calidad que a su vez mejora la experiencia del cliente. Las habilidades blandas, como la comunicación efectiva y la empatía, son esenciales para crear un entorno laboral positivo que influye en la experiencia del cliente. (Al Kurdi, Alshurideh, & Alnaser, 2020). En cuanto al sector de lavanderías premium, nos faltaría conocer qué intervenciones específicas en la capacitación de habilidades blandas son más efectivas para aumentar la satisfacción del cliente.

El vigor y la orientación al logro son los factores más importantes para la experiencia del empleado, proporcionando una base sólida para el desarrollo de estrategias que mejoren la satisfacción y compromiso del personal. Se consideran seis dimensiones clave: cohesión, vigor, bienestar, orientación al logro, inclusión y ambiente de trabajo físico. Los profesionales organizacionales deben enfatizar estas dimensiones para fortalecer los lazos con los empleados proporcionando un entorno con estas variables. El vigor y la orientación al logro juegan un papel más significativo en la creación de la experiencia del empleado en comparación con las otras cuatro dimensiones (Yadav & Simha Vihari, 2022).

La Figura 2.3 muestra las dimensiones de la Experiencia del Empleado (EX), destacando tres aspectos principales que influyen en la percepción de los empleados respecto a los estímulos disponibles: grado/fuerza/frecuencia de los estímulos percibidos como disponibles para los empleados que evalúan la cantidad y la frecuencia con la que los empleados perciben los recursos y estímulos como disponibles para su desempeño; la disponibilidad percibida de una gama más amplia de estímulos, que hacen referencia a la percepción de los empleados sobre la disponibilidad de diferentes estímulos, incluyendo puntos de contacto y prácticas de recursos humanos digitalizadas, que facilitan la interacción y el desempeño, y la relevancia percibida de los estímulos (motivación), que evalúa la importancia que los empleados otorgan a los estímulos recibidos, considerando cómo estos afectan su motivación y compromiso en el entorno laboral.

Figura 2.3

Dimensiones clave de la experiencia del empleado (EX): Los estímulos están caracterizados por aplicaciones de gestión de recursos humanos asistidas por IA.



Fuente: (Malik, Budhwar, Mohan, & Srikanth, 2023)

2.4. La relación entre la experiencia del cliente y la satisfacción del empleado

La salud organizacional y la cultura laboral son esenciales para desarrollar un entorno positivo donde los empleados puedan prosperar. La experiencia del empleado está directamente correlacionada con la experiencia del cliente, puesto que un entorno laboral saludable, basado en la confianza organizacional, la transparencia y una fuerza laboral comprometida, es esencial para superar los desafíos organizacionales en cualquier situación (Sanders & Mattson, 2021). La clave para cerrar las brechas en el nivel de servicio deseado se basa en gran medida en la experiencia del empleado y cómo esta se correlaciona con la experiencia general del cliente.

Por otro lado, se tiene los precedentes de una investigación que enfatiza la importancia de una experiencia laboral transformacional que considere las emociones y expectativas del empleado, lo cual tiene una relación directa con el desarrollo de habilidades blandas (Ahire & Vinita, 2022). En el contexto de nuestra investigación, estas habilidades blandas son fundamentales para garantizar una atención personalizada y empática al cliente, algo que impacta significativamente la satisfacción y lealtad del cliente. Las estrategias de recursos humanos transformacionales mencionadas en el estudio son directamente aplicables a nuestro

contexto. Fomentar un entorno donde el personal se sienta valorado y apoyado no solo mejoraría la satisfacción laboral, sino que también se reflejaría en un mejor servicio al cliente, contribuyendo a mejorar la percepción de calidad del servicio por parte del cliente.

Llegados a este punto, es conveniente desarrollar qué son las habilidades blandas y qué precedentes de estudio se tiene en cuanto a su contexto empresarial y vinculación con la satisfacción del cliente.

2.5. Las habilidades blandas

Las habilidades blandas, también conocidas como habilidades socioemocionales o habilidades para la vida, son determinantes en el éxito laboral y académico, ya que complementan las habilidades técnicas o duras y son especialmente relevantes en sectores que requieren interacción interpersonal, como la atención al cliente, y su falta puede convertirse en una barrera para la comunicación efectiva y el desempeño laboral. Las habilidades blandas han sido ampliamente estudiadas en los ámbitos académico y profesional, debido a su impacto en el desempeño individual y organizacional. A continuación, se presenta una serie de definiciones de diversos autores, que nos permiten comprender la diversidad de enfoques existente en torno a este concepto.

- *“Las habilidades blandas son atributos personales, rasgos de personalidad y habilidades de comunicación que caracterizan las relaciones de una persona con otros y que son fundamentales para el éxito en el trabajo.”* (Robles, 2012).
- *“Las habilidades no cognitivas —denominadas comúnmente habilidades blandas— son igual o más importantes que las habilidades cognitivas para determinar el éxito en el mercado laboral y en la vida”.* (Heckman, 2012).

- *“Las habilidades blandas son un conjunto de competencias personales que permiten a los individuos interactuar de manera efectiva, adaptarse al cambio, resolver problemas y trabajar en equipo, siendo esenciales en contextos organizacionales complejos.”* (Cimatti, 2016).
- *“Las habilidades blandas comprenden la inteligencia emocional, incluyendo la capacidad de reconocer nuestras propias emociones y las de los demás, motivarnos, manejar adecuadamente las relaciones y regular nuestras respuestas emocionales.”* (Goleman, Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ, 2020).
- *“En contextos de servicios, las habilidades blandas incluyen la empatía, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la actitud de servicio, las cuales inciden directamente en la experiencia del cliente y la percepción de calidad.”* (Suárez-Pinzón, 2020).
- *“Las habilidades blandas engloban una combinación de competencias interpersonales, comunicativas y actitudinales que son cruciales para la empleabilidad de los graduados en entornos laborales globalizados”.* (Andrews & Higson, 2008)
- *“Las habilidades blandas son un conjunto de competencias no técnicas que permiten a los individuos navegar con éxito en sus ambientes sociales y profesionales, incluyendo habilidades de comunicación, autocontrol, persistencia y pensamiento crítico.”* (Lippman, Ryberg, & Moore, 2015).

Diversos autores han propuesto clasificaciones estructuradas para organizar las habilidades blandas en grupos funcionales, con el fin de facilitar su enseñanza, evaluación y aplicación en entornos organizacionales. A continuación, veremos algunas de ellas:

- (Cimatti, 2016): Agrupa las habilidades blandas en tres grandes categorías:
 - Habilidades personales: autoconocimiento, motivación, autonomía, responsabilidad.
 - Habilidades sociales: empatía, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo.
 - Habilidades metodológicas: pensamiento crítico, resolución de problemas, capacidad de adaptación y organización.

- (Andrews & Higson, 2008): En su análisis de empleabilidad en Europa, distinguen tres grupos principales:
 - Habilidades interpersonales: liderazgo, gestión de personas, negociación.
 - Habilidades comunicativas: expresión oral, escrita y multilingüe.
 - Habilidades organizativas: planificación, gestión del tiempo, resolución de conflictos.

- (Suárez-Pinzón, 2020): En el sector de servicios estudiado (hotelería), también propone una clasificación de tres grupos:
 - Habilidades empáticas: escucha activa, cordialidad, comprensión.
 - Habilidades comunicativas: claridad, asertividad y retroalimentación efectiva.
 - Habilidades actitudinales: proactividad, disposición al servicio y control emocional.

- (De la Ossa, 2022): También propone una clasificación en base a tres categorías:
 - Habilidades interpersonales: Comunicación asertiva, empatía, cooperación, capacidades de negociación.

- Habilidades cognitivas: Pensamiento crítico, toma de decisiones, solución de problemas.
 - Habilidades de control emocional: Regulación de emociones como ira, tristeza, frustración.
- (Carranza Delgado & Sánchez Altamirano, 2022): En un estudio aplicado al sector público y privado de Utcubamba (Perú), proponen una clasificación en:
- Habilidades comunicativas: claridad, asertividad, escucha activa.
 - Habilidades interpersonales: empatía, trabajo en equipo, actitud positiva.
 - Habilidades intrapersonales: automotivación, responsabilidad, manejo emocional.
- (Varona Albán & Ramos Benítez, 2023): En el contexto universitario colombiano, agrupan las competencias blandas en:
- Habilidades sociales: comunicación asertiva, liderazgo, resolución de conflictos.
 - Habilidades cognitivas: pensamiento crítico, creatividad, iniciativa.
 - Habilidades actitudinales: compromiso, ética, orientación al logro.
- En el contexto europeo, identifican tres macrocategorías para el desarrollo profesional:
- Habilidades de autogestión: iniciativa, perseverancia, regulación emocional.
 - Habilidades sociales y de cooperación: colaboración, empatía, comunicación.

- Habilidades de resolución: manejo de conflictos, resolución de problemas, pensamiento estratégico.

Las habilidades blandas incluyen competencias para la empleabilidad, habilidades genéricas, socioemocionales y relacionales, que permiten a los individuos trabajar en ambientes diversos y transferir aprendizajes. Se consideran competencias para la vida, como la inteligencia emocional, el trabajo en equipo y la empatía. (Aranguren, 2022).

De otro lado, el estudio "Análisis de las habilidades blandas encontradas en reseñas de hotelería a través de metabuscadores", nos ofrece un análisis de la relación entre habilidades blandas del personal hotelero y las calificaciones reflejadas en metabuscadores como Booking. Se identificaron cuatro habilidades blandas clave en los empleados: trabajo en equipo, relación con el cliente, servicio al cliente e integridad. El trabajo en equipo es el causante directo de las mejores reseñas, porque una experiencia en una estadía tiene muchos escenarios y relaciones que se generan entre el usuario, el hotel y el personal, por lo cual las áreas deben estar perfectamente engranadas para que el hotel en su totalidad tenga un buen desempeño (Suárez-Pinzón, 2020). La investigación resalta que el servicio al cliente y la relación con el cliente no solo dependen de habilidades individuales, sino de una coordinación interdepartamental, lo que mejora la percepción global del cliente, ofrece un modelo metodológico robusto que puede ser adaptado a nuestra investigación, facilitando el análisis de cómo las habilidades blandas del personal impactan en la satisfacción y lealtad del cliente en una cadena de lavanderías premium.

Las habilidades blandas han adquirido enorme relevancia en el contexto empresarial, son necesarias la asimilación de las diferentes habilidades socioemocionales para poder desarrollar una gestión eficaz, así como en el desarrollo personal. Son importantes, o incluso más, que las habilidades duras (técnicas) debido a su impacto

en el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la capacidad de adaptarse a cambios rápidos. Se pueden identificar varias dimensiones como las habilidades de adaptación (flexibilidad, creatividad), habilidades interpersonales (empatía, cortesía), habilidades de comunicación (comunicación oral y escrita) y habilidades de ética laboral (integridad, compromiso). Las empresas que promueven habilidades blandas entre sus empleados tienen más probabilidades de ser competitivas y de fomentar un ambiente laboral positivo (Recuenco, Reyes, & Olano, 2021). Las habilidades interpersonales y de comunicación identificadas pueden ser directamente aplicables para capacitar al personal de lavanderías en su interacción con los clientes, mejorando la percepción del servicio. La flexibilidad y creatividad, identificadas como habilidades clave, son esenciales para manejar las expectativas cambiantes de los clientes y ofrecer soluciones personalizadas.

2.6. La influencia de las habilidades blandas en la satisfacción del cliente

2.6.1. Habilidades blandas y su vínculo con la satisfacción del cliente

Como se mencionó previamente, las habilidades blandas comprenden una gama de competencias no técnicas que son esenciales en la interacción efectiva con los clientes. Estas incluyen comunicación efectiva, hospitalidad, motivación, trabajo en equipo y resolución de problemas, todas ellas críticas para generar experiencias positivas y memorables en los clientes. Según diversos estudios, estas habilidades mejoran la percepción del servicio, y contribuyen significativamente a la fidelización y lealtad de los clientes, especialmente en sectores donde el contacto humano y la personalización son fundamentales (Ali, Iraqi, Sohail Rawat, & Mohammad, 2018). Según el mismo estudio, la satisfacción del cliente actúa como mediador entre las habilidades de servicio al cliente y la lealtad del cliente, lo que sugiere que mejorar la satisfacción del cliente puede aumentar la lealtad.

A continuación, se revisará algunas de las habilidades blandas que pueden llegar a incidir en la satisfacción del cliente:

2.6.2. Selección de las habilidades blandas priorizadas en el estudio

En el marco del presente estudio, se ha seleccionado un conjunto específico de ocho habilidades blandas: confiabilidad, orientación al servicio, atención al detalle, empatía, capacidad de resolución de problemas, capacidad de respuesta, proactividad y comunicación efectiva. Esta selección responde a una fundamentación teórica, empírica y metodológica, en coherencia con los objetivos de la investigación y las particularidades del sector servicios, por lo que continuamos con la justificación de esta selección:

2.6.2.1. Justificación sectorial: alineamiento con el entorno de servicios personalizados

El sector analizado —una cadena de lavanderías premium— se enmarca dentro del ámbito de los servicios personalizados, donde la interacción interpersonal directa es un componente esencial. En este tipo de servicios, el desempeño del personal de atención al cliente (posición llamada “Asesor de Atención al Cliente”) impacta directamente en la percepción del cliente. Según (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988), la calidad del servicio es evaluada a través de cinco dimensiones clave: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Las habilidades seleccionadas responden directamente a dichas dimensiones y, por ende, a las expectativas del cliente.

2.6.2.2. Sustento conceptual: correspondencia con las dimensiones

SERVQUAL

El modelo SERVQUAL, ampliamente validado y utilizado en la evaluación de la calidad de servicio (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990), establece una base teórica sólida para justificar la elección de habilidades blandas en contextos de atención al cliente. La siguiente tabla sintetiza la correspondencia entre las habilidades seleccionadas y las dimensiones SERVQUAL:

Tabla 2.1

Correspondencia entre las habilidades blandas y las dimensiones SERVQUAL

| Habilidad blanda | Dimensión SERVQUAL relacionada |
|-------------------------|---------------------------------------|
| Confiabilidad | Fiabilidad |
| Orientación al servicio | Empatía / Seguridad |
| Atención al detalle | Elementos tangibles |
| Empatía | Empatía |
| Resolución de problemas | Capacidad de respuesta |
| Capacidad de respuesta | Capacidad de respuesta |
| Proactividad | Capacidad de respuesta / Fiabilidad |
| Comunicación efectiva | Seguridad / Empatía |

2.6.2.3. Evidencia empírica en sectores comparables

Numerosas investigaciones respaldan la relevancia de estas habilidades en contextos de servicios. Por ejemplo, (Suárez-Pinzón, 2020) destaca que la empatía, la proactividad y la comunicación efectiva son percibidas como determinantes de la calidad del servicio en hotelería. De igual modo, estudios realizados por Carranza (Carranza Delgado & Sánchez Altamirano, 2022) en el sector laboral peruano evidencian que la confiabilidad, la capacidad de respuesta y la atención al detalle son claves en el rendimiento laboral.

(Robles, 2012) identifica entre las habilidades blandas más valoradas por empleadores a nivel ejecutivo la comunicación efectiva, el profesionalismo, la proactividad y la resolución de problemas. Asimismo, el estudio de (Ruiz de Chávez Alfaro, Álvarez Cedillo, & Yarzabal Coronel, 2024) en el sector turístico en España refuerzan la importancia de la orientación al cliente y la empatía como competencias críticas para la fidelización.

2.6.2.4. Validación desde el enfoque de las competencias laborales

Desde un enfoque de competencias, las habilidades seleccionadas coinciden con las catalogadas como transversales por organismos como la (OIT, 2019) y (UNESCO, 2017), las cuales consideran competencias como la confiabilidad, la resolución de problemas y la comunicación efectiva como esenciales para la empleabilidad y el desarrollo organizacional. Asimismo, la (OCDE, 2015) subraya que estas habilidades son fundamentales para una inserción exitosa en entornos laborales cambiantes, especialmente en economías de servicios.

Asimismo, y como se mostrará más adelante, cada una de las habilidades blandas seleccionadas se encuentran dentro de las competencias blandas consideradas en el job profile de la posición de Asesor de Atención al Cliente.

2.6.2.5. Viabilidad operativa: observables, entrenables y evaluables

Otro criterio relevante para la priorización fue la viabilidad metodológica. Las ocho habilidades pueden observarse directamente en las interacciones cotidianas entre el Asesor de Atención al Cliente y los clientes. Además, son susceptibles de desarrollo mediante metodologías activas de capacitación (e.g., aprendizaje experiencial, simulaciones, estudios de caso), y pueden ser medidas mediante instrumentos cualitativos y cuantitativos como encuestas

de satisfacción, rúbricas de desempeño y entrevistas estructuradas (Lippman, Ryberg, & Moore, 2015) (Cimatti, 2016).

2.6.2.6. Alineación con los objetivos de la investigación

Finalmente, estas habilidades fueron seleccionadas por su relación directa con los objetivos específicos de la investigación. Se busca evaluar el impacto de una intervención de capacitación basada en habilidades blandas sobre la percepción de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Las ocho competencias priorizadas representan los indicadores conductuales clave que la intervención pretende transformar.

En síntesis, esta selección se justifica tanto desde un enfoque teórico y práctico, como desde la evidencia empírica disponible y el job profile del Asesor de Atención al Cliente, todo lo cual refuerza su validez como eje de intervención en el estudio.

Habiendo expuesto la justificación, se continuará desarrollando conceptualmente cada una de estas habilidades blandas.

2.6.3. Descripción conceptual de las habilidades blandas priorizadas

2.6.3.1. Confiabilidad

La confiabilidad se refiere a la capacidad de una empresa para proporcionar un servicio de calidad en todo momento, sin interrupciones ni errores. Según un estudio realizado en el sector de telecomunicaciones, se determina que la confiabilidad del servicio tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente (Amin, Isa, & Fontaine, 2013). Los investigadores destacan que la falta de confiabilidad en los servicios prestados, como la interrupción de la señal o la entrega errónea de productos, puede generar insatisfacción y desconfianza

en los consumidores. Por otro lado, cuando el personal demuestra una alta confiabilidad, garantizando que el servicio se brinde de acuerdo con lo prometido, la satisfacción del cliente aumenta significativamente.

2.6.3.2. Orientación al servicio

La orientación al servicio se refiere a la predisposición del personal para atender de manera eficiente y efectiva a los clientes, asegurando que sus necesidades sean satisfechas. Este concepto es clave en la calidad del servicio y en la lealtad del cliente (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Además, diversos estudios han demostrado que una alta orientación al servicio mejora significativamente la percepción del cliente sobre la calidad del servicio prestado (Ladhari, 2009). En este sentido, la formación en esta habilidad permite al personal desarrollar una mentalidad centrada en el cliente, lo que se traduce en una mayor satisfacción y fidelización.

2.6.3.3. Atención al detalle

La atención al detalle es fundamental en la prestación de servicios, ya que garantiza la precisión y calidad en la ejecución de las tareas (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2017). En el caso de una lavandería premium, asegurarse de que cada prenda reciba el tratamiento adecuado puede marcar la diferencia en la percepción del cliente. La falta de atención al detalle puede generar errores en la entrega, manchas o daños en las prendas, lo que impacta negativamente en la experiencia del cliente (Berry, Wall, & Carbone, 2006). Por ello, el entrenamiento en esta habilidad es crucial para garantizar la excelencia en el servicio.

2.6.3.4. Empatía

La empatía en el servicio al cliente implica la capacidad de comprender y compartir los sentimientos del cliente, lo que permite ofrecer un servicio más personalizado y satisfactorio (Goleman, *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*, 2020). Diversos estudios han evidenciado que la empatía tiene una correlación positiva con la percepción del servicio y la lealtad del cliente (López-Cabarcos, Vázquez-Rodríguez, & Quiñoá-Piñeiro, 2015). En el contexto de una cadena de lavanderías premium, mostrar empatía al comprender las preocupaciones del cliente respecto al cuidado de sus prendas genera confianza y mejora la relación con la empresa.

2.6.3.5. Capacidad de resolución de problemas

La capacidad de resolución de problemas es una competencia fundamental en los servicios de atención al cliente, ya que permite a los colaboradores actuar con eficacia ante situaciones imprevistas o reclamos. Según (Robbins & Judge, 2019), esta habilidad involucra la identificación de la causa del problema, el análisis de alternativas y la toma de decisiones orientadas a restablecer la satisfacción del cliente. En sectores como el de lavanderías premium, donde la atención personalizada y la confianza son claves, la rapidez y el profesionalismo en la solución de inconvenientes fortalecen la percepción positiva del servicio.

Por otro lado, la literatura señala que el desarrollo de esta habilidad está vinculado al pensamiento crítico y la inteligencia emocional. Según (Lussier & Kimball, 2019), los trabajadores que son capacitados en técnicas de resolución de conflictos y manejo de objeciones tienden a mejorar su desempeño y contribuyen a elevar la calidad del servicio. Esto cobra especial

relevancia en servicios personalizados, donde una resolución efectiva no solo repara la experiencia negativa, sino que también puede convertirla en una oportunidad para fidelizar al cliente.

2.6.3.6. Capacidad de respuesta

La capacidad de respuesta se define como la habilidad del personal para atender con rapidez y eficacia las solicitudes y problemas del cliente (Lovelock & Wirtz, 2016). Un servicio ágil y eficiente puede marcar la diferencia entre una experiencia positiva y una negativa. Según estudios recientes, la capacidad de respuesta es uno de los factores más valorados por los clientes en la industria de los servicios (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2017). En el caso de una lavandería, responder rápidamente a quejas o solicitudes especiales es clave para mantener una alta satisfacción del cliente.

2.6.3.7. Proactividad

La proactividad implica anticiparse a las necesidades del cliente y ofrecer soluciones antes de que surjan problemas (Covey, 2020). En la industria de los servicios, esta habilidad se traduce en una mejor experiencia del cliente y en una percepción de mayor valor agregado (Bowen & Schneider, 2014). En una lavandería premium, la proactividad puede reflejarse en la recomendación de tratamientos especiales para ciertas prendas o en la oferta de servicios adicionales sin necesidad de que el cliente los solicite, lo que mejora su experiencia y fidelización.

2.6.3.8. Comunicación efectiva

La comunicación efectiva es una competencia clave en la prestación de servicios personalizados, ya que permite transmitir de forma clara, empática

y oportuna la información relevante para el cliente. Según (Robbins & Judge, 2019), esta habilidad implica no solo la capacidad de expresar ideas con claridad, sino también de escuchar activamente, interpretar señales no verbales y adaptar el mensaje al contexto y al interlocutor. En una lavandería premium, donde los clientes depositan prendas de valor y esperan un trato cuidadoso, la calidad de la comunicación incide directamente en su percepción sobre el servicio recibido y en su confianza hacia el personal.

En el sector servicios, la evidencia empírica respalda que las habilidades comunicativas del personal influyen significativamente en la satisfacción del cliente. Un estudio de (Tanković, Tresić, & Bratić, 2023) en el ámbito de la hospitalidad reveló que la claridad, el tono empático y la escucha activa no solo mejoran la experiencia del cliente, sino que también aumentan la probabilidad de recompra y recomendación del servicio. En lavanderías premium, donde las expectativas suelen ser más altas, una comunicación efectiva contribuye a gestionar adecuadamente los detalles del servicio, atender solicitudes especiales y resolver dudas, convirtiéndose en un factor determinante para fidelizar al cliente.

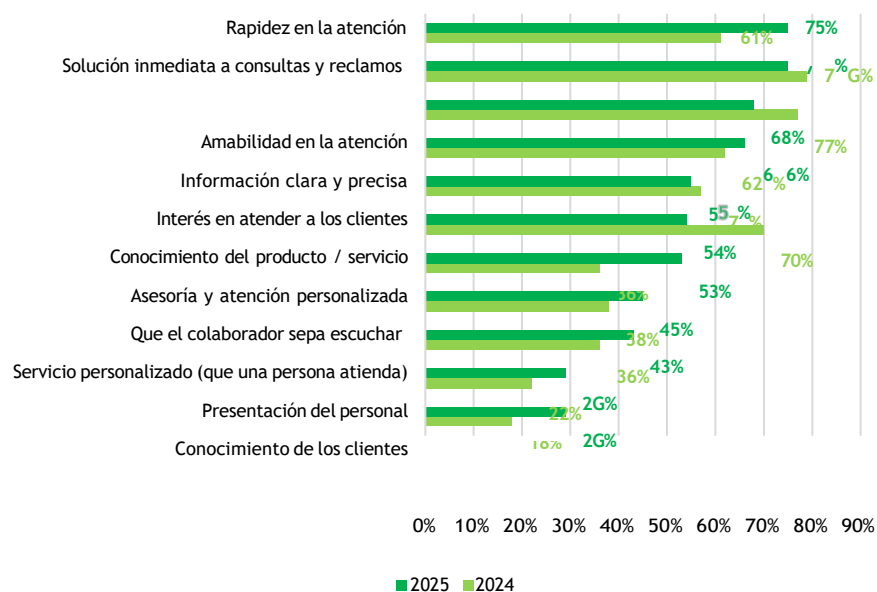
En el contexto nacional, el estudio "Percepción de la calidad de servicio" proporciona datos contundentes que validan las variables seleccionadas en la presente investigación (Consultores & Marketing, 2025).

La capacidad de respuesta, evidenciada en la "solución inmediata a consultas/reclamos" (75%), emerge como uno de los factores más valorados por los consumidores peruanos, validando nuestra hipótesis sobre su importancia según lo postulado por (Lovelock & Wirtz, 2016). El hecho de que mantenga esta posición de relevancia desde 2024 (79%) confirma su

carácter estructural en las expectativas del cliente peruano, particularmente en servicios premium donde la inmediatez es percibida como valor agregado.

Figura 2.4

¿Cuáles considera serían los aspectos más importantes para quedar totalmente satisfecho con el servicio y la atención al cliente? (%)



Fuente: Estudio "Percepción de la calidad del servicio 2025, elaborado por JL Consultores y Global Research Marketing (GRM).

En cuanto a la confiabilidad, representada por el "conocimiento del producto/servicio" (54%), la disminución significativa respecto a 2024 (70%) merece especial atención. Este hallazgo sugiere que, si bien el conocimiento técnico sigue siendo relevante, su valoración relativa está cediendo terreno frente a competencias más relacionales. Confirma lo postulado por (Amin, Isa, & Fontaine, 2013) sobre la evolución del concepto de confiabilidad hacia aspectos de garantía experiencial, más allá del dominio técnico.

La empatía, manifestada en la "amabilidad en la atención" (68%), persiste entre los tres principales factores, a pesar de su reducción desde 2024 (77%). Esto reafirma lo propuesto por (López-Cabarcos, Vázquez-Rodríguez, &

Quiñoá-Piñeiro, 2015) sobre la correlación positiva entre empatía y lealtad. El caso de Wong (59% de reconocimiento como líder en servicio) ejemplifica el impacto de esta habilidad, pues según Javier Lauz, "la preferencia por Wong se debe al trato amable, la experiencia y el servicio que ofrece".

La comunicación efectiva, reflejada en "información clara y precisa" (66%) y "colaborador que sepa escuchar" (45%), muestra un incremento en ambos indicadores desde 2024, validando la creciente importancia de la comunicación bidireccional postulada por (Tanković, Tresić, & Bratić, 2023). Particularmente revelador es el dato que señala que el 74% de encuestados rechaza ser atendido por chatbots, especialmente en reclamos, confirmando la valoración del elemento humano en la comunicación efectiva.

En lo referente a la proactividad, el "servicio personalizado" (43%) muestra un aumento de 7 puntos respecto a 2024 (36%), demostrando la creciente valoración de lo que (Covey, 2020) denomina anticipación a las necesidades del cliente. Este dato es especialmente relevante para nuestro caso de estudio en lavanderías premium, donde la personalización representa un diferenciador competitivo.

La atención al detalle, evidenciada en la "asesoría y atención personalizada" (53%), presenta un incremento sustancial de 14 puntos desde 2024 (39%), constituyendo uno de los hallazgos más significativos del estudio. Esto confirma la propuesta de (Berry, Wall, & Carbone, 2006) sobre el impacto decisivo de los detalles en servicios especializados como lavanderías premium.

La orientación al servicio, reflejada en la "rapidez en la atención" (75%), se consolida como uno de los factores más valorados junto con la solución

inmediata, confirmando la visión de (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) sobre su centralidad en la percepción de calidad.

El escenario actual donde solo el 31% de peruanos califica positivamente el servicio recibido representa una oportunidad significativa para las empresas que desarrollen sistemáticamente estas habilidades blandas en su personal. Este hallazgo refuerza nuestra hipótesis central sobre el potencial diferenciador de estas competencias en el segmento premium de lavanderías en Lima.

2.6.4. Relevancia en el sector de lavanderías

En una cadena de lavanderías premium, las habilidades blandas son esenciales para garantizar un servicio que no solo cumpla con los estándares técnicos, sino que también ofrezca una experiencia diferenciada y memorable. Los clientes en este segmento suelen buscar más que un servicio funcional; esperan interacciones personalizadas, trato humano y una atención al detalle que refleje el valor agregado del servicio.

Por ejemplo, un empleado que combina habilidades de comunicación efectiva con hospitalidad y motivación puede transformar una interacción rutinaria en una experiencia que deje una impresión duradera en el cliente (Wushe, Shenje, & Ndlovu, 2014). Asimismo, la capacidad para resolver problemas de manera eficiente y trabajar en equipo asegura que las expectativas del cliente se superen en todo momento.

En este contexto, la capacitación continua en habilidades blandas se convierte en una inversión estratégica para las empresas que buscan destacarse en el competitivo mercado de servicios premium en Lima. Este enfoque no solo mejora

la experiencia del cliente, sino que también contribuye a fortalecer la posición de la marca en el liderazgo de su segmento.

Habiendo planteado el marco teórico, es necesario poder contextualizarlo en torno a la empresa en estudio, a través de la revisión y análisis del job profile de la posición de Asesor de Atención al Cliente.

2.7. El job profile del asesor de atención al cliente

2.7.1. Funciones principales de la posición

La posición considera el desarrollo de las siguientes funciones:

- Recibir al cliente y gestionar la admisión de prendas.
- Explicar los tratamientos ofrecidos y resolver dudas del cliente.
- Asegurar el correcto registro, etiquetado y seguimiento del pedido.
- Monitorear la trazabilidad del servicio y coordinar entregas.
- Brindar soporte en reclamos, cambios o necesidades especiales.
- Promover servicios complementarios y generar confianza en el cliente.
- Mantener el orden del punto de atención y una presentación impecable.
- Aplicar protocolos de atención establecidos por la empresa.

2.7.2. Las competencias de la posición

En el contexto de este estudio, resulta fundamental definir el perfil de competencias requerido para el Asesor de Atención al Cliente en la cadena de lavanderías premium en estudio. Se puede destacar que el perfil responde a las necesidades de un entorno de servicios personalizados, donde la calidad de la interacción humana incide directamente en la percepción del cliente, la fidelización y la reputación de la marca.

Las competencias que la cadena de lavanderías premium ha considerado para la posición del personal de atención directa al cliente están estructuradas en un

catálogo de competencias que distingue entre competencias técnicas y competencias blandas.

2.7.2.1. Competencias técnicas (hard skills)

Si bien el foco de la presente investigación se encuentra en las habilidades blandas y su influencia en la satisfacción del cliente, es importante reconocer que un desempeño adecuado también ha de requerir el dominio de ciertas competencias técnicas básicas. Las más relevantes que la cadena de lavanderías premium ha considerado para la posición incluyen:

- Manejo operativo de sistemas de gestión comercial (POS y CRM).
- Conocimiento de los servicios y tratamientos textiles ofrecidos.
- Emisión de comprobantes y facturación electrónica.
- Dominio funcional de herramientas digitales para la comunicación (WhatsApp Business, correo electrónico, plataformas web).
- Registro preciso de pedidos y coordinación logística básica.
- Aplicación de protocolos de bioseguridad y manipulación segura de prendas.
- Capacidad para gestionar solicitudes especiales o personalizadas.
- Manejo de caja chica y medios de pago electrónicos.
- Lectura e interpretación de etiquetas y símbolos internacionales de lavado

2.7.2.2. Competencias blandas (soft skills)

La cadena de lavanderías premium en estudio ha priorizado una serie de habilidades blandas debido a su relevancia en entorno de atención personalizada y su impacto directo en la relación establecida con el cliente. Se encuentra cierto grado de alineamiento con el marco conceptual del estudio y

el modelo SERVQUAL, además de lo mencionado en secciones previas sobre investigaciones recientes sobre el desempeño en el sector servicios (Robles, 2012) (Suárez-Pinzón, 2020) (OCDE, 2015). Se considera las siguientes competencias blandas:

- Puntualidad y presentación personal: Proyecta profesionalismo y contribuye a la percepción de orden y limpieza.
- Confiabilidad: Cumple con lo prometido, brinda información precisa y mantiene coherencia entre discurso y acción.
- Orientación al servicio: Busca activamente satisfacer las expectativas del cliente, mostrando disposición y actitud positiva.
- Gestión emocional: Mantiene el control en situaciones de presión, canaliza adecuadamente el estrés y evita reacciones impulsivas.
- Atención al detalle: Revisa cuidadosamente las prendas, etiquetas, instrucciones y documentación sin omitir información crítica.
- Escucha activa: Presta atención plena a lo que el cliente expresa, validando sus necesidades sin interrumpir.
- Empatía: Comprende las emociones del cliente y responde de forma respetuosa, amable y considerada.
- Resolución de problemas: Identifica situaciones imprevistas y toma decisiones ágiles para solucionarlas eficazmente.
- Adaptabilidad: Se ajusta a cambios operativos, nuevas tecnologías o variaciones en el volumen de trabajo.
- Tolerancia a la frustración: Mantiene una actitud profesional ante clientes exigentes o situaciones tensas.

- Capacidad de respuesta: Responde de forma oportuna, clara y eficiente a solicitudes, reclamos o consultas.
- Proactividad: Anticipa necesidades, detecta oportunidades de mejora y actúa sin requerir supervisión directa.
- Comunicación efectiva: Se comunica con claridad, amabilidad y asertividad, tanto de forma oral como escrita.
- Trabajo en equipo: Colabora con sus compañeros para asegurar fluidez en los procesos de atención.
- Ética y responsabilidad: Actúa con honestidad, cuidado por la imagen de la empresa y sentido de compromiso con el cliente.

Planteada toda la base teórica previa, se presenta la necesidad de poder contar con una herramienta que permite la medición de la satisfacción del cliente. Una de las más usadas es el Net Promoter Score (NPS).

2.8. El Net Promoter Score y su aplicación en la medición de la satisfacción del cliente

El Net Promoter Score (NPS) es una métrica ampliamente utilizada en la investigación empresarial y en la gestión de la experiencia del cliente para evaluar la lealtad y satisfacción de los consumidores hacia una empresa o sus productos y servicios. Introducido por Reichheld en el año 2003, el NPS se basa en una única pregunta clave (Reichheld F. , 2003):

"En una escala del 0 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende nuestra empresa/producto/servicio a un amigo o colega?"

Los encuestados se clasifican en tres categorías de acuerdo con la puntuación otorgada:

- Promotores (9-10): Clientes leales y entusiastas que recomiendan activamente la empresa y contribuyen a su crecimiento.
- Neutrales (7-8): Clientes satisfechos, pero no entusiastas, con riesgo de ser atraídos por la competencia.
- Detractores (0-6): Clientes insatisfechos que pueden generar comentarios negativos y afectar la reputación de la empresa.

El cálculo del NPS se obtiene restando el porcentaje de clientes detractores del porcentaje de promotores, resultando en un puntaje que varía entre -100 y 100. Un NPS alto se correlaciona con el crecimiento empresarial, ya que los promotores no solo recomiendan la marca, sino que también tienen una mayor probabilidad de repetir compras y generar un efecto positivo en la captación de nuevos clientes (Reichheld F. , 2003).

Diversas investigaciones respaldan la eficacia del NPS como herramienta para medir la satisfacción y lealtad del cliente. Por ejemplo, un estudio realizado en una empresa manufacturera del sector aeroespacial en México encontró una fuerte correlación entre el NPS y la satisfacción y lealtad de los clientes. Los autores concluyeron que factores como la calidad del producto, la confiabilidad en las entregas y la competitividad en precios influyen positivamente en el NPS, sugiriendo que mejoras en estos ámbitos pueden incrementar la percepción positiva de los clientes (García & García, 2014).

Además, investigaciones recientes han propuesto optimizaciones al cálculo tradicional del NPS para adaptarlo a contextos específicos. (Trejo García, Soto Rosales, & Olivares Aguayo, 2023) introdujeron un factor de expansión mensual que considera la afluencia de clientes y las encuestas realizadas en diferentes canales de atención. Esta metodología busca proporcionar una medición más precisa de la

satisfacción del cliente, especialmente en organizaciones donde el riesgo reputacional es crítico.

En el contexto de esta investigación, planteamos evaluar la evolución del NPS para medir el nivel de satisfacción del cliente, con la intención de determinar cuál es la incidencia de un buen nivel de habilidades blandas en él. La adopción de este indicador permitirá medir la percepción del cliente, proporcionando un marco cuantificable para evaluar los cambios en la lealtad y recomendación del servicio.

Llegados a este punto, es necesario revisar qué se entiende por capacitación, cómo de podría ejecutar una capacitación específica en habilidades blandas al personal de atención al cliente en una cadena de lavanderías.

2.9. La capacitación en habilidades blandas

El fortalecimiento de las habilidades blandas en el Asesor de Atención al Cliente se configura como un eje estratégico en esta investigación. La capacitación en habilidades blandas puede definirse como el proceso formativo dirigido a desarrollar competencias interpersonales, emocionales y actitudinales, que permiten a los colaboradores mejorar sus relaciones con clientes, compañeros y supervisores, así como gestionar con mayor efectividad los desafíos del entorno laboral (Cimatti, 2016) (Robles, 2012).

Estas habilidades, a menudo denominadas "habilidades humanas" o "habilidades de empleabilidad", han cobrado creciente relevancia en el contexto de los servicios debido a su impacto directo en la calidad percibida por el cliente, la reputación de la marca y la sostenibilidad del vínculo comercial (OCDE, 2015). En sectores donde la experiencia del cliente es el principal diferenciador, como en el caso de las lavanderías premium, las habilidades blandas del personal de contacto se convierten en un activo intangible decisivo.

A diferencia del entrenamiento técnico, la capacitación en habilidades blandas requiere metodologías activas centradas en la experiencia y la reflexión, tales como role playing, simulaciones, dinámicas grupales, estudio de casos, observación conductual y retroalimentación estructurada (Lippman, Ryberg, & Moore, 2015). Estas estrategias permiten interiorizar no solo conocimientos, sino actitudes y comportamientos consistentes con una cultura de servicio orientada al cliente.

Diversos autores han señalado que este tipo de formación debe tener un carácter continuo, personalizado y contextualizado (Suárez-Pinzón, 2020) (Cimatti, 2016). El desarrollo de habilidades como la empatía, la escucha activa, la proactividad o la capacidad de resolución de problemas requiere espacios seguros de práctica, así como acompañamiento estructurado que facilite el aprendizaje reflexivo.

De acuerdo con la literatura revisada, mencionaremos algunos de los métodos de capacitación más utilizados para potenciar habilidades blandas.

2.9.1. Métodos de capacitación en habilidades blandas

2.9.1.1. Talleres presenciales interactivos

Los talleres presenciales son una de las formas más efectivas de desarrollar habilidades blandas. Estas sesiones grupales permiten a los participantes practicar habilidades como la comunicación, la empatía y la resolución de conflictos a través de ejercicios prácticos como simulaciones y juegos de rol. Además, estos talleres promueven el intercambio de experiencias entre los asistentes, lo que enriquece el aprendizaje colaborativo. Según un estudio de (Kolb & Kolb, 2020), los talleres interactivos promueven el aprendizaje experiencial, facilitando la aplicación de conceptos en escenarios reales.

2.9.1.2. Capacitación en el lugar de trabajo (on-the-job training)

Este enfoque permite que los empleados adquieran y practiquen habilidades blandas directamente en su entorno laboral, guiados por supervisores o mentores. La práctica en tiempo real permite a los empleados aplicar técnicas en situaciones reales, recibiendo retroalimentación inmediata para mejorar su desempeño. Según Blume et al. (2010), este método es efectivo para transferir conocimientos al contexto laboral, especialmente en habilidades como la resolución de problemas y la comunicación interpersonal (Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010).

2.9.1.3. Aprendizaje basado en tecnología (e-learning)

El e-Learning ofrece módulos de capacitación que los empleados pueden completar a su propio ritmo. Esta flexibilidad permite a los empleados equilibrar sus responsabilidades laborales con el desarrollo profesional. Además, las plataformas digitales incluyen herramientas como simulaciones, cuestionarios interactivos y sesiones en vivo para reforzar el aprendizaje. Según un estudio de Sitzmann et al. (2006), los programas en línea que incluyen simulaciones y cuestionarios interactivos mejoran significativamente la retención del aprendizaje, particularmente en habilidades relacionadas con la atención al cliente (Sitzmann, Kraiger, Stewart., & Wisher, 2006).

2.9.1.4. Entrenamiento en inteligencia emocional

La inteligencia emocional es clave para gestionar las interacciones con los clientes de manera efectiva. Los programas de capacitación en esta área suelen incluir evaluaciones iniciales y talleres prácticos que abordan casos específicos relacionados con el entorno laboral. Además, incluyen ejercicios de autorreflexión para mejorar la autoconciencia y el autocontrol. Según Goleman et al. (2020), el desarrollo de la inteligencia emocional mejora la capacidad de empatizar con los clientes y manejar conflictos de forma profesional (Goleman, Boyatzis, & McKee,

La inteligencia emocional en la empresa: Cómo seleccionar, medir y mejorar las competencias emocionales en el trabajo (Ed. revisada), 2020).

2.9.1.5. Coaching y mentoría

El coaching individualizado permite personalizar el aprendizaje según las necesidades del empleado. Este enfoque incluye sesiones de seguimiento continuo para evaluar el progreso y ajustar las estrategias de aprendizaje. Según Passarelli y Kolb (2020), este enfoque es particularmente eficaz en el desarrollo de habilidades blandas relacionadas con el liderazgo y la comunicación. Además, fomenta la confianza y el compromiso del empleado con la organización (Passarelli & Kolb, 2020).

2.9.1.6. Capacitación gamificada

La gamificación introduce elementos de juego en el aprendizaje, como puntos y recompensas, para aumentar la motivación. Las actividades incluyen competiciones amistosas y simulaciones virtuales que replican situaciones reales del entorno laboral. Este enfoque también promueve la participación y el compromiso continuo. Según Hamari et al. (2014), este método es especialmente eficaz en programas de capacitación que buscan aumentar el compromiso del personal joven (Hamari, Koivisto, & Sarsa, 2014).

Si bien la presente investigación llegará hasta la propuesta de un programa de capacitación (mas no a la implementación del programa ni a los resultados posteriores), es conveniente considerar que se cuenta con una serie modelos de evaluación para medir el impacto obtenido. Uno de los más ampliamente usados y validados en entornos corporativos y educativos es el modelo de evaluación de Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

2.9.2. El modelo evaluación de Kirkpatrick

Este modelo resulta relevante por su flexibilidad en ser aplicable tanto en corporaciones de gran envergadura como en empresas de servicios que atienden a un nicho específico como las lavanderías premium. Se plantea una secuencia lógica para medir la efectividad de una intervención formativa, a través de cuatro perspectivas sucesivas:

- **Reacción:** Mide la satisfacción de los participantes respecto al contenido, el facilitador, la metodología y la aplicabilidad percibida del programa. Este nivel proporciona retroalimentación inmediata que permite ajustar futuros procesos de capacitación.
- **Aprendizaje:** Evalúa el grado en que los participantes han adquirido conocimientos, habilidades y actitudes. Este nivel puede medirse mediante pruebas previas y posteriores, ejercicios prácticos, autoevaluaciones o demostraciones de competencia.
- **Comportamiento:** Observa si el aprendizaje ha sido transferido al puesto de trabajo. Implica identificar cambios conductuales sostenidos, a través de observaciones en el lugar de trabajo, entrevistas con supervisores y comparación con indicadores de desempeño previos. Es el nivel más desafiante de evaluar, pero también uno de los más significativos para validar la efectividad de una capacitación (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).
- **Resultados:** determina el impacto final de la capacitación en los indicadores organizacionales clave. En este estudio, se enfocará en variables como la satisfacción del cliente, reducción de reclamos, repetición de compra y percepción de calidad del servicio. Este nivel busca evidenciar si los cambios individuales generan beneficios tangibles para la organización.

Basados en este modelo, una vez se haya concluido el programa de capacitación que se propone, se esperarían mejoras en el comportamiento observable de los Asesores de Atención al Cliente, así como en los resultados percibidos por los clientes.

2.10. La capacitación de habilidades blandas en lavanderías

Un programa de capacitación diseñado para los empleados de PT. Klinklin Digital Nusantara, una empresa de lavanderías en Indonesia destaca cómo el desarrollo de habilidades blandas puede mejorar el rendimiento de los empleados y su capacidad para enfrentar los desafíos del mercado. Este programa incluyó sesiones interactivas y dinámicas virtuales, que incentivaron la participación y la aplicación inmediata de las competencias adquiridas. Los métodos utilizados en la capacitación fueron: dinámicas de grupo en las que los participantes trabajaron en equipos para completar simulaciones y juegos, fomentando la colaboración y el aprendizaje interactivo; role-playing en el que practicaron escenarios reales, como atender quejas de clientes, para mejorar su respuesta en situaciones críticas; y técnicas de retroalimentación donde los instructores ofrecieron retroalimentación constructiva basada en el desempeño de los participantes durante las actividades haciendo uso de la comunicación positiva, que incluye la escucha activa y la asertividad, fue identificada como una habilidad fundamental para resolver problemas y manejar quejas de los clientes (Garibaldi, Ramdani, & Magriby, 2021). De acuerdo con el análisis del artículo, el role-playing es el método más efectivo para desarrollar habilidades relacionadas con la comunicación positiva, mientras que los juegos de simulación son ideales para fomentar la adaptabilidad y la resolución de problemas, porque enfrentan a los empleados con situaciones desafiantes que requieren soluciones creativas y colaborativas.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo presenta el diseño metodológico empleado para desarrollar esta investigación, con el objetivo de analizar la relación entre las habilidades blandas de los Asesores de Atención al Cliente y la satisfacción del cliente. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo, usando como técnica de recolección de datos una encuesta a clientes. Se detalla el tipo de investigación, el diseño del estudio, la población y muestra, así como los instrumentos y técnicas de recolección de datos.

3.1. Enfoque de la investigación

Esta investigación se desarrolló usando un enfoque cuantitativo, el cual se utiliza principalmente para probar teorías mediante la recolección de datos que se analizan con procedimientos estadísticos, buscando establecer patrones y probar hipótesis previamente planteadas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Por esta razón, se emplearán instrumentos de medición que permitan evaluar el nivel de satisfacción del cliente como los factores más valorados por este a través de encuestas estructuradas con escalas tipo Likert y la metodología Net Promoter Score (NPS). A partir de los resultados obtenidos, se diseñará un programa integral de capacitación enfocado en el desarrollo de habilidades blandas para el personal.

3.2. Diseño de la investigación

Se necesita realizar una investigación de tipo correlacional o causal, ya que busca determinar la relación entre las habilidades blandas de los Asesores de Atención al Cliente (variable independiente) y los factores que generan satisfacción en los clientes (variable dependiente) de una cadena de lavanderías premium en Lima. Este tipo de investigación permite identificar y analizar el grado de asociación entre dos o más variables y, en algunos casos, establecer posibles relaciones de causalidad (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En la tabla 3.1 se muestra un resumen de

la metodología elegida para buscar comprender que factores de la satisfacción son importantes para el cliente, y en base a ello desarrollar un modelo de capacitación en habilidades blandas para los Asesores de Atención al Cliente en una cadena de lavanderías de Lima, a través de técnicas cuantitativas en la recolección de datos. La investigación va más allá de describir las variables, ya que pretende explicar los factores que influyen en la satisfacción del cliente a partir del nivel de habilidades blandas del personal de atención. La recolección de datos se realizará en un solo momento en el tiempo, lo que implica que no se hará seguimiento a los mismos clientes o recepcionistas en distintos periodos. A pesar de que la recolección de datos se realizará en un punto en el tiempo (transversal), el estudio está diseñado para generar un impacto a largo plazo en la mejora del servicio a través del programa de capacitación. La propuesta del programa de capacitación se basa en los resultados obtenidos, pero no se implementa ni evalúa dentro del estudio, lo cual reafirma la naturaleza no experimental del diseño. Además, si se decide replicar el estudio en diferentes periodos para evaluar la evolución de las habilidades blandas y la satisfacción del cliente, el diseño podría convertirse en longitudinal retrospectivo.

Tabla 3.1

Resumen de la Metodología

| | |
|-----------------------|------------------------|
| Tipo de investigación | Correlacional o causal |
| Diseño | No experimental |
| Enfoque | Cuantitativo |
| Tiempo de estudio | Transversal |

Esta combinación permite analizar la relación entre habilidades blandas y satisfacción del cliente, explicando sus efectos y proporcionando bases sólidas para intervenciones futuras.

3.3. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre las habilidades blandas de los Asesores de Atención al Cliente y los factores de satisfacción del cliente en una cadena de lavanderías premium de Lima Moderna.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Definición de la población

La población es el conjunto de todos los elementos que poseen ciertas características comunes y sobre los cuales se pretende realizar inferencias (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En esta investigación, la población está compuesta por los clientes de la cadena de lavanderías, quienes constituyen el grupo objetivo para evaluar la relación entre el desarrollo de habilidades blandas del personal de atención y la satisfacción del cliente. La selección de esta población responde a la necesidad de analizar la percepción del servicio en un segmento de mercado que valora no solo la calidad del servicio, sino también la atención personalizada y la experiencia del cliente.

3.4.2. Selección de la muestra

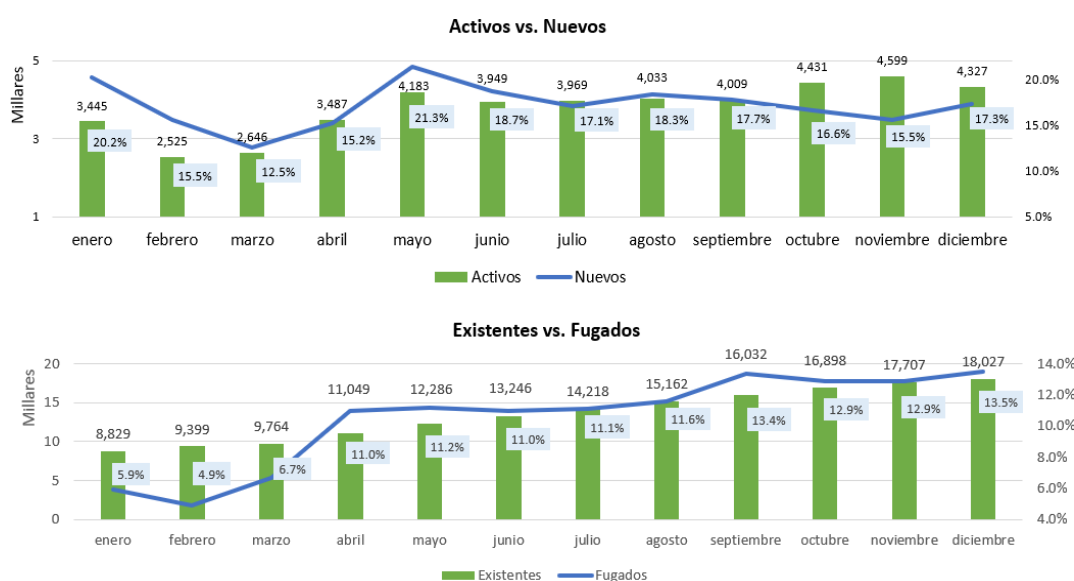
La cadena de lavanderías premium está conformada por ocho tiendas ubicadas en Lima. Para garantizar un muestreo representativo y confiable, se optó por utilizar como base de cálculo el total de clientes activos registrados en diciembre de 2024, cifra que asciende a 4,327 usuarios según el análisis mensual de comportamiento de clientes. Esta decisión responde al hecho de que los clientes activos representan

a aquellos que han realizado, como mínimo, una transacción en el mes, tomando la base de las transacciones mensuales del año 2024 correspondientes a la cadena de lavanderías objeto de estudio de esta investigación.

La figura 3.1, evidencia una tendencia estable de clientes activos durante el segundo semestre del año, con picos en octubre (4,431) y noviembre (4,599), lo cual respalda la elección del mes de diciembre como referencia para establecer la base muestral. Adicionalmente, la proporción de clientes nuevos durante dicho mes fue de 17.3 %, lo que indica que la mayoría de los usuarios encuestados corresponde a clientes con experiencia prolongada en el servicio.

Figura 3.1

Análisis de Clientes 2024



Fuente: Número de transacciones mensuales de clientes activos, año 2024 de Lavanderías premium.

Seleccionar la muestra a partir de esta población permite garantizar que la información recolectada provenga de clientes con un alto nivel de interacción con el servicio, lo que asegura una evaluación más precisa, informada y significativa respecto a la calidad de atención, el desempeño del personal y los factores que influyen en su nivel de satisfacción. Esta estrategia contribuye, además, a mejorar

la validez de los resultados y su aplicabilidad en el diseño de propuestas de mejora del servicio.

3.4.3. Cálculo del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño muestral adecuado, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% (Hernández et al., 2014, p. 198).

$$n = \frac{Nz^2pxq}{(N - 1)e^2 + Z^2pxq}$$

Donde:

- N = 4327 (Tamaño de la población)
- Z = 1.96 (Nivel de confianza del 95%)
- p = 0.5 (Proporción esperada)
- q = 1 - p = 0.5 (Complemento de la proporción esperada)
- e = 0.05 (Margen de error del 5%)

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = \frac{4327x(1.96)^2x 0.5 x 0.5}{(4327 - 1) x (0.05)^2 + (1.96)^2 x 0.5 x 0.5}$$

$$n = \frac{4327x 3.8416 x 0.25}{4326 x 0.0025 + 3.8416 x 0.25}$$

$$n = \frac{4154.90}{11.77} = 353.00$$

Redondeando, el tamaño muestral recomendado es 353 encuestas.

3.5. Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos en esta investigación, se empleará un enfoque cuantitativo, utilizando encuestas estructuradas y la metodología Net Promoter Score (NPS). Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el uso de encuestas permite la medición objetiva de variables y facilita el análisis estadístico de la relación entre las habilidades del personal y la satisfacción del cliente. Además, la incorporación de la métrica NPS permitirá segmentar a los clientes según su nivel de satisfacción y lealtad hacia la cadena de lavanderías.

3.5.1. Encuestas a clientes

Las encuestas serán el principal instrumento de recolección de datos, dado que permiten obtener información estructurada y cuantificable sobre la satisfacción del cliente. Se diseñará un cuestionario basado en una escala tipo Likert de cinco puntos, siguiendo las recomendaciones de Hernández et al. (2014) sobre escalas de medición para estudios de percepción. La aplicación de estas encuestas se llevará a cabo a través de medios digitales, garantizando una mayor tasa de respuesta y diversidad en la muestra.

Se implementa un instrumento piloto con el objetivo de asegurar la claridad, precisión y validez del instrumento de medición diseñado. Esto permite identificar posibles ajustes o mejoras en la encuesta, asegurando así que los datos recolectados sean confiables y relevantes para los objetivos de la investigación. Posteriormente, se realizan encuestas dirigidas a los clientes de la cadena de lavanderías premium, con el propósito de captar percepciones, expectativas y puntos de mejora en la experiencia del servicio de lavandería.

Las encuestas evaluarán 4 aspectos. Se encuentran en el Anexo A del presente trabajo.

3.5.1.1. Habilidades del personal y servicio de las recepcionistas

Como se señaló en el capítulo previo, se analizarán competencias esenciales que influyen en la experiencia del cliente, incluyendo:

- **Confiabilidad:** Capacidad del personal para generar confianza y seguridad en el servicio brindado.
- **Capacidad de respuesta:** Rapidez y eficacia en la atención a las solicitudes y consultas de los clientes.
- **Comunicación efectiva:** Claridad y precisión en la transmisión de información y resolución de dudas.
- **Capacidad de resolución de problemas:** Habilidad para gestionar inconvenientes y brindar soluciones oportunas.
- **Empatía:** Sensibilidad y comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Orientación al servicio:** Actitud proactiva y disposición para ofrecer una experiencia de atención satisfactoria.
- **Proactividad:** Iniciativa para anticiparse a las necesidades de los clientes y mejorar la calidad del servicio.
- **Atención al cliente:** Cortesía, amabilidad y profesionalismo en la interacción con los usuarios.

3.5.1.2. Atención personalizada

- Preferencias del servicio
- Recomendaciones
- Información sobre los servicios
- Horarios de atención

3.5.1.3. Calidad de lavado

- Cumplimiento con el estándar de calidad
- Empaque y presentación final
- Productos utilizados
- Equidad entre servicio y precio

3.5.1.4. Calidad del servicio de lavandería

- Calidad del servicio de lavado y acabados
- Tiempo de entrega
- Servicio de recojo y entrega a domicilio
- Cuidado especial de las prendas delicadas
- Empaque y presentación
- Servicio urgente

3.5.1.5. Nivel de servicio de lavandería

- Asesoría personalizada
- Reconocimiento de la frecuencia del cliente
- Atenciones especiales
- Resolución de problemas
- Comunicación del estado del servicio

3.5.1.6. Infraestructura

- Tienda y decoración
- Ubicación
- Tecnología y equipamiento
- Área de espera

- Estacionamiento

3.5.1.7. Nivel de satisfacción general

- Calidad del servicio de lavado
- Atención de las recepcionistas
- Infraestructura
- Relación calidad-precio

Esta estructura permitirá un análisis detallado de los factores que impactan en la percepción del cliente y facilitará el diseño de estrategias para mejorar la calidad del servicio y la atención al usuario.

3.5.1. Validez y confiabilidad del instrumento

La validez del instrumento fue asegurada a través de un proceso de validación de contenido mediante juicio de expertos, quienes evaluaron la coherencia conceptual, pertinencia teórica y claridad lingüística de cada pregunta del cuestionario en relación con las dimensiones planteadas en la matriz de operacionalización, permitiendo confirmar la alineación del instrumento con los objetivos e hipótesis de la investigación.

Se llevó a cabo una prueba piloto con 10 usuarios, cuyo propósito fue verificar la comprensión, redacción y funcionalidad de las preguntas. Esta etapa permitió realizar ajustes menores en la formulación de algunas preguntas, mejorando su precisión semántica y adecuación al contexto del servicio.

En cuanto a la confiabilidad, la consistencia del instrumento fue respaldada por la coherencia en las respuestas y la replicabilidad del comportamiento de las variables durante el análisis.

3.5.2. NPS - Net promoter score

Como se desarrolló en el capítulo anterior, el NPS es una metodología utilizada para medir la lealtad del cliente y se calcula restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores, lo que permitirá evaluar la percepción global del servicio y su relación con la calidad de la atención brindada por los Asesores de Atención al Cliente.

3.5.3. Justificación de las técnicas de recolección de datos

El uso de encuestas y NPS responde a la necesidad de contar con un instrumento cuantitativo confiable y de fácil aplicación, que permita recopilar información de manera sistemática y objetiva. La metodología elegida garantiza que los datos recolectados sean válidos, representativos y comparables, facilitando el análisis estadístico y la toma de decisiones basada en evidencia (Hernández et al., 2014, p. 296).

3.6. Matriz de operacionalización de variables

Tomando en consideración las variables estudiadas, se presentan las dimensiones operacionales y su vinculación con las preguntas de la encuesta aplicada.

Tabla 3.2
Matriz operacional de variables

| Variable | Dimensión | Pregunta | Indicador | Escala |
|---|------------------------|-----------------|--------------------------------------|---------------|
| Habilidades blandas del personal | Confiabilidad | P3.a | Cumplimiento de promesas | Likert 1-5 |
| | Capacidad de respuesta | P3.b | Rapidez en la atención | |
| | Comunicación efectiva | P3.c | Claridad en el trato | |
| | Empatía | P3.d | Capacidad de comprensión del cliente | |

| | | | |
|---------------------------------|-------------------------|------|--|
| | Resolución de problemas | P3.e | Eficiencia frente a inconvenientes |
| | Orientación al servicio | P3.f | Actitud de ayuda |
| | Proactividad | P3.g | Anticipación a las necesidades |
| Satisfacción del cliente | Calidad del servicio | P9.a | Nivel de calidad percibida |
| | Atención personalizada | P9.b | Reconocimiento de preferencias |
| | Infraestructura | P9.c | Condiciones del local |
| | Precio–valor | P9.d | Relación entre servicio recibido y precio pagado |

3.7. Técnicas de análisis de datos

La información recopilada será analizada siguiendo procedimientos metodológicos recomendados, lo que garantizará un entendimiento integral de los factores clave que los clientes valoran en su experiencia con el servicio de lavandería. Con los resultados del análisis, se diseñará un programa de capacitación especializado, enfocado en el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades blandas de los Asesores de Atención al Cliente. Este programa de capacitación estará orientado a abordar los factores que más influyen en la evaluación de satisfacción de los clientes, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio y fomentar la lealtad del cliente.

3.7.1. Análisis cuantitativo

Los clientes calificaron cada pregunta de la encuesta, y brindaron datos que serán sometidos a análisis de tendencia central para identificar qué aspectos son más

valorados por los clientes. Los datos recogidos en escala de Likert, de 1 a 5, donde 1 representaba "Muy insatisfecho" y 5 "Muy satisfecho", permitía un análisis de frecuencias para determinar qué habilidades blandas y aspectos del servicio eran mencionados con mayor frecuencia en las respuestas de los clientes.

Se utilizó análisis descriptivo para resumir los resultados generales de la encuesta y representar gráficamente los puntajes promedio de cada dimensión evaluada, con esta información se realiza el diagnóstico y análisis situacional del capítulo siguiente. Para contrastar la hipótesis general, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, adecuado para variables continuas medidas en escala ordinal tipo Likert. El coeficiente de correlación de Pearson (r) es una medida estadística que evalúa la fuerza y dirección de la relación lineal entre dos variables cuantitativas. Su valor oscila entre -1 y +1, donde +1 representa una correlación positiva perfecta, -1 una correlación negativa perfecta, y 0 la ausencia de relación lineal. Este coeficiente es ampliamente utilizado en investigaciones con enfoque cuantitativo correlacional, ya que permite comprobar hipótesis sobre relaciones entre variables.

Concluido el capítulo del enfoque metodológico, el diseño de investigación y los procedimientos aplicados para la recolección y análisis de datos, el siguiente capítulo presenta los hallazgos empíricos obtenidos a partir del trabajo de campo. Estos resultados permitirán responder a las preguntas de investigación planteadas y establecer una base para comprender la relación entre las habilidades blandas de los Asesores de Atención al Cliente y los factores que determinan la satisfacción del cliente en una cadena de lavanderías premium. La presentación de los hallazgos se estructura de forma clara y ordenada, proporcionando evidencia fundamental para la posterior discusión de los

resultados, conclusiones y recomendaciones estratégicas orientadas a la mejora del servicio.

El siguiente Capítulo abordará los resultados del estudio realizado y en el Capítulo 5 se presenta la discusión de los hallazgos de este estudio.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo presenta el análisis y los resultados de los datos recopilados en la investigación del caso, cuyo propósito fue examinar la relación entre las habilidades blandas de los Asesores de Atención al Cliente y los factores de satisfacción del cliente en una cadena de Lavanderías premium de Lima. La investigación se realizó mediante un cuestionario estructurado que evaluó cuatro dimensiones principales: las habilidades blandas del personal (confiabilidad, capacidad de respuesta, comunicación efectiva, resolución de problemas, empatía, orientación al servicio, proactividad y atención al detalle), la calidad del servicio, la atención personalizada y la infraestructura. El estudio buscó comprender cómo estos elementos influyen en la satisfacción y lealtad del cliente en el contexto de un servicio de lavandería.

De una muestra objetivo de 353 encuestas, se lograron completar 350 respuestas efectivas, representando una tasa de respuesta del 99.2%. Pevio al levantamiento principal de datos, se realizó un estudio piloto con 10 clientes distribuidos entre diferentes sedes de la lavandería para validar el instrumento. La alta tasa de respuesta obtenida y la calidad de los datos recopilados proporcionaron una base sólida para realizar un análisis exhaustivo que permitiera abordar los objetivos de la investigación.

En tanto, la recopilación de datos se realizó a través de una encuesta digital utilizando la plataforma Survey Monkey, implementada mediante dos canales principales: Códigos QR y enlaces URL enviados directamente a los teléfonos móviles de los clientes y acceso a la encuesta en los puntos de venta durante la prestación del servicio.

El instrumento constó de 14 preguntas que abarcaron aspectos demográficos, frecuencia de uso del servicio, evaluación de habilidades blandas del personal, satisfacción con diversos aspectos del servicio y lealtad del cliente. Se utilizó principalmente una escala Likert de 5 puntos para medir las variables de estudio. (Véase el Anexo A). El tiempo promedio de completado por encuesta fue de 4 minutos.

Cabe considerar por otra parte, la caracterización del perfil del cliente se realizó a través del análisis de variables demográficas clave como género y edad, que son fundamentales para entender la composición de la base de clientes de las lavanderías premium.

A continuación, se presenta un análisis detallado de la composición demográfica de los clientes encuestados, que permitirá comprender mejor el segmento de mercado atendido y sus implicaciones para la estrategia del servicio de lavandería.

4.1. Perfil demográfico de los clientes

4.1.1. Composición por género y edad

El estudio muestra una base de clientes predominantemente femenina, con 74% de mujeres y 26% de hombres. La edad promedio es de 52 años, con mayor concentración en adultos de 36-45 años (23%), de 46-55 años (30%) y Más de 55 años (39%). Esta distribución es consistente en todas las tiendas analizadas.

4.1.2. Distribución geográfica y zona de influencia

Los clientes se concentran en zonas residenciales premium de Lima: La Molina (13%), Surco (40%), San Isidro (23%), Miraflores (24%), el 79% de los clientes reside cerca de las tiendas.

En esta perspectiva el análisis de los hábitos de consumo de los clientes de Lavanderías premium revela adicionalmente características que reflejan la

naturaleza del servicio y el posicionamiento de la marca en el segmento premium. Los datos recopilados a través de la encuesta proporcionan información sobre la frecuencia de uso, preferencias de servicio y comportamiento de compra, elementos fundamentales para comprender la relación entre las habilidades blandas del Asesor de Atención al Cliente y la satisfacción del cliente en el contexto de un servicio de lavandería.

4.2. Principales hábitos de consumo clientes

4.2.1. Frecuencia y regularidad de uso

La investigación revela que los clientes de lavanderías premium son usuarios regulares del servicio: el 40% utiliza el servicio al menos una vez a la semana, seguido por un 48% que usa el servicio por lo menos una vez al mes. Esto demuestra una alta regularidad en el patrón de consumo.

4.2.2. Temporalidad y tipo de prendas

El 69% de los clientes utiliza el servicio durante todo el año sin estacionalidad marcada, aunque existe un 24% que incrementa su uso durante el invierno. Las prendas más frecuentemente atendidas son camisas (66%), ternos/trajes (57%) y pantalones (55%), lo que indica una fuerte preferencia por el servicio para ropa formal y prendas que requieren cuidado especial.

4.2.3. Modalidad de servicio y gasto

La mayoría de los clientes (84%) prefiere llevar y recoger personalmente sus prendas, a pesar de que el servicio de delivery es conocido por el 83% de los usuarios. El gasto promedio por visita es de S/. 126.00.

Alineados con los objetivos de la investigación, resulta fundamental identificar y analizar aquellos factores que determinan la satisfacción del cliente en el sector

de lavanderías premium. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes que emergen del análisis de los datos recopilados, permitiendo una comprensión profunda de los elementos que los clientes valoran en este tipo de servicio.

4.3. Factores determinantes de la satisfacción del cliente (alineado con el objetivo específico 1)

Los factores determinantes de la satisfacción del cliente en la industria de lavanderías premium, se destaca la complejidad y especificidad de un servicio que va más allá del simple lavado de prendas. La naturaleza del negocio, caracterizada por el manejo de artículos personales y muchas veces de alto valor, requiere un delicado balance entre excelencia técnica y servicio personalizado. Tomando en cuenta los resultados del instrumento se examina cuatro dimensiones fundamentales: la atención personalizada, que resulta crítica dado el carácter íntimo del servicio y la confianza requerida al manejar prendas valiosas; la calidad del servicio, elemento diferenciador esencial en el segmento premium; la infraestructura, que debe reflejar y respaldar el posicionamiento de la marca; y la relación precio-valor, factor decisivo en un mercado donde el cliente busca justificación tangible para un precio superior.

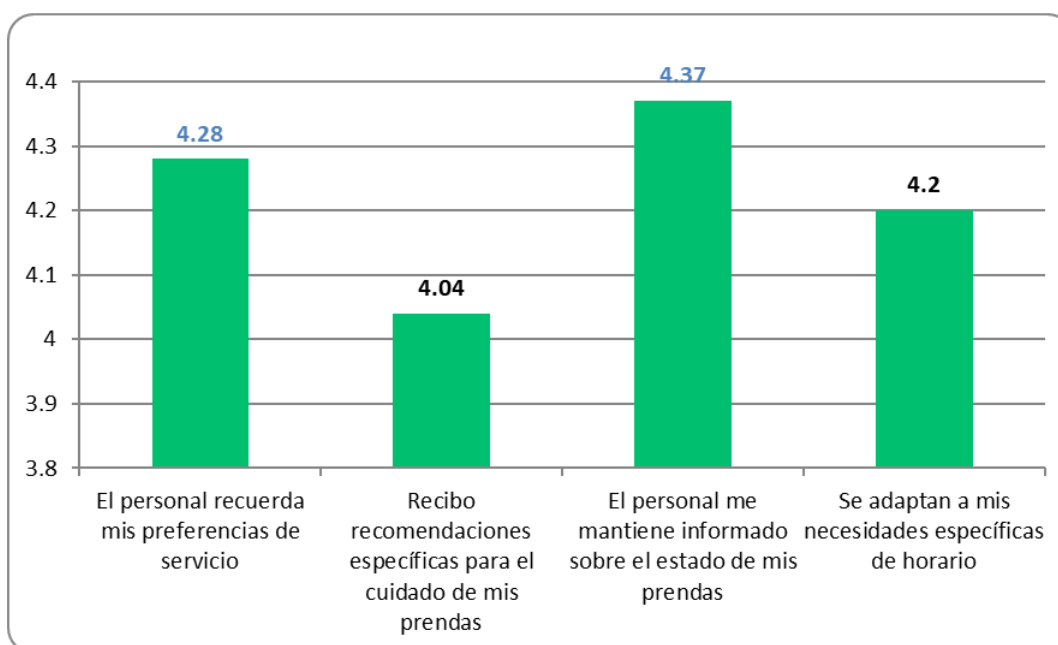
4.3.1. Análisis de factores de atención personalizada

De acuerdo con la Figura 4.1, en el análisis de los factores de atención personalizada de Lavandería, se evidencia una clara fortaleza en la comunicación sobre el estado de las prendas, alcanzando una calificación sobresaliente de 4.37/5.0 con un 62% de clientes totalmente satisfechos. El personal demuestra una sólida capacidad para recordar las preferencias de servicio de los clientes (4.28/5.0) y adaptarse a necesidades específicas de horario (4.20/5.0), ambos aspectos con un 59% de satisfacción total. Sin embargo, se identifica una

oportunidad de mejora significativa en las recomendaciones específicas para el cuidado de prendas, que, aunque mantiene una calificación positiva de 4.04/5.0, presenta el mayor porcentaje de opiniones neutrales (11%) y la menor satisfacción total (57%) entre los factores evaluados. Estos resultados sugieren que, si bien el servicio personalizado es una fortaleza general de la empresa, existe un área de desarrollo potencial en la capacitación del personal para proporcionar asesoría técnica especializada sobre el cuidado de prendas, aspecto crucial en el segmento premium del mercado.

Figura 4.1 -

Pregunta 4 Atención Personalizada: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia con las lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)

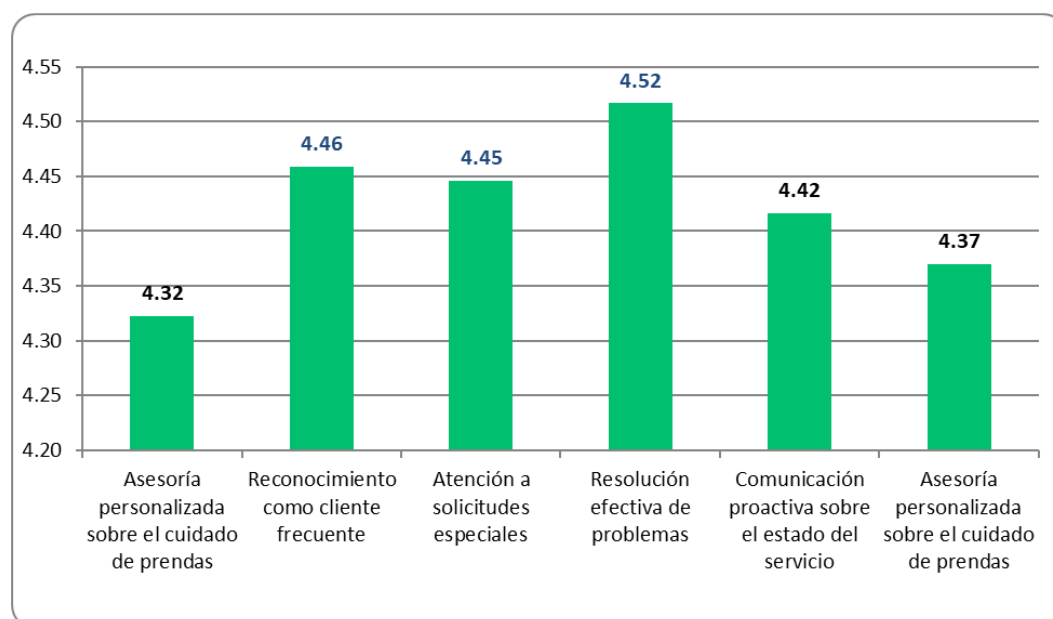


Por otra parte, en línea con la Figura 4.2, destaca la resolución efectiva de problemas como el elemento más valorado, alcanzando 4.52/5.0 con un 67% de clientes que lo consideran muy importante. El reconocimiento como cliente frecuente obtiene la segunda mejor valoración (4.46/5.0, 67% de alta importancia), seguido por la atención a solicitudes especiales (4.45/5.0, 64% de alta importancia). Sin embargo, se identifica una oportunidad de mejora en la

asesoría personalizada sobre el cuidado de prendas, que registra la calificación más baja (4.32/5.0) con solo 60% de alta valoración y un significativo 11% de opiniones neutrales. La comunicación proactiva sobre el estado del servicio (4.42/5.0, 60% de alta importancia) muestra un desempeño satisfactorio, pero con margen de mejora en el seguimiento al cliente. Estos resultados advierten que, si bien el servicio mantiene altos estándares de atención, existe una necesidad de fortalecer las competencias técnicas del personal de Atención al Cliente en asesoría especializada de prendas.

Figura 4.2

Servicio de lavandería: Evalúe la importancia de los siguientes factores en su satisfacción con el servicio de lavanderías premium (1 = Nada importante, 5 = Muy importante)



4.3.2. Análisis de factores de calidad del servicio

El análisis de los factores del servicio de lavanderías premium revela un desempeño sobresaliente en aspectos críticos del servicio premium (véase la Figura 4.3). El tiempo de entrega emerge como el factor más valorado, con una calificación de 4.69/5.0 y un 76% de clientes que lo consideran muy importante, seguido por el cuidado especial de prendas delicadas (4.61/5.0, 70% de alta

importancia). Sin embargo, en la Figura 4.3, la calidad del lavado y acabado mantiene un alto estándar con 4.60/5.0, donde el 63% de los clientes confirman que cumple con los estándares requeridos, y el empaque y presentación reflejan el carácter premium del servicio (4.54/5.0). Sin embargo, en la Figura 4.4, se identifica una brecha en la percepción del valor, donde solo el 48% de los clientes está totalmente de acuerdo en que el servicio justifica su precio premium (4.26/5.0), con un significativo 16% manteniendo una posición neutral. El servicio de delivery, aunque bien valorado (4.53/5.0), se posiciona como un complemento importante pero no crítico en el servicio proporcionado.

Figura 4.3

Servicio: Evalúe la importancia de los siguientes factores en su satisfacción con el servicio de lavanderías premium (1 = Nada importante, 5 = Muy importante)

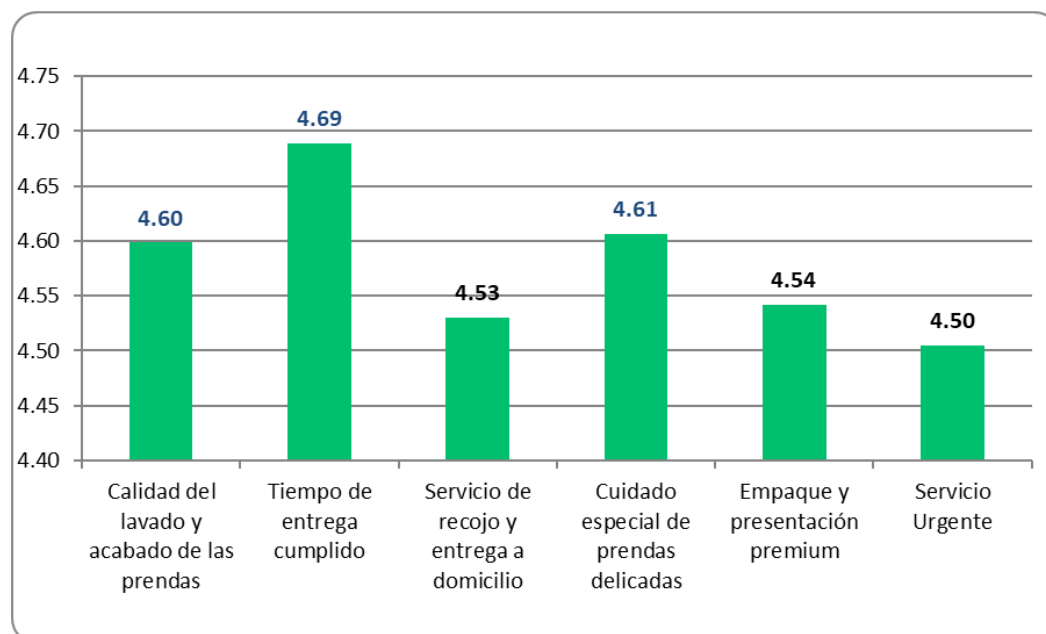
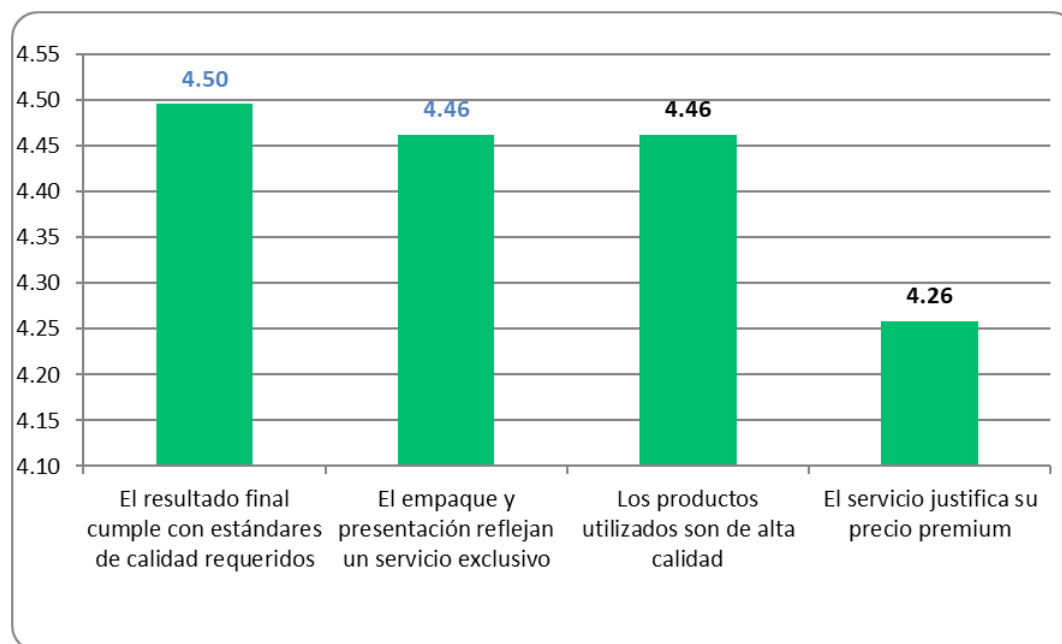


Figura 4.4

Calidad del lavado: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia las lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)

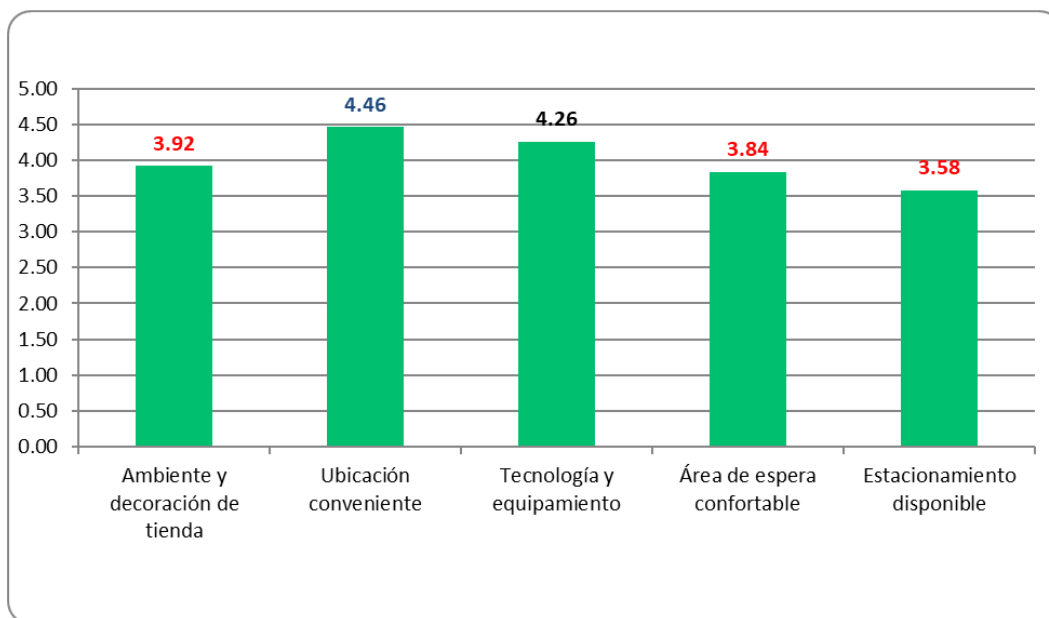


4.3.3. Análisis de factores de infraestructura

El análisis de la infraestructura de lavanderías premium revela que la ubicación conveniente es el factor más valorado, alcanzando una calificación de 4.46/5.0 con un 59% de clientes que lo consideran muy importante y un 30% adicional que lo valora como importante. La tecnología y equipamiento se posiciona como el segundo factor más relevante (4.26/5.0), con un 46% de alta valoración y 37% de valoración importante, reflejando la apreciación por la modernización del servicio (véase Figura 4.5). Sin embargo, se identifican áreas de mejora significativas en los aspectos físicos: el ambiente y decoración de tienda obtiene 3.92/5.0, el área de espera confortable 3.84/5.0, y el estacionamiento disponible representa el punto más crítico con 3.58/5.0, donde solo 38% lo considera muy importante. Estos resultados sugieren una clara oportunidad de mejora en la experiencia física del servicio, particularmente en las comodidades complementarias que esperaríamos un cliente del segmento premium.

Figura 4.5

Servicio de lavandería: Evalúe la importancia de los siguientes factores en su satisfacción con el servicio de lavanderías premium (1 = Nada importante, 5 = Muy importante)



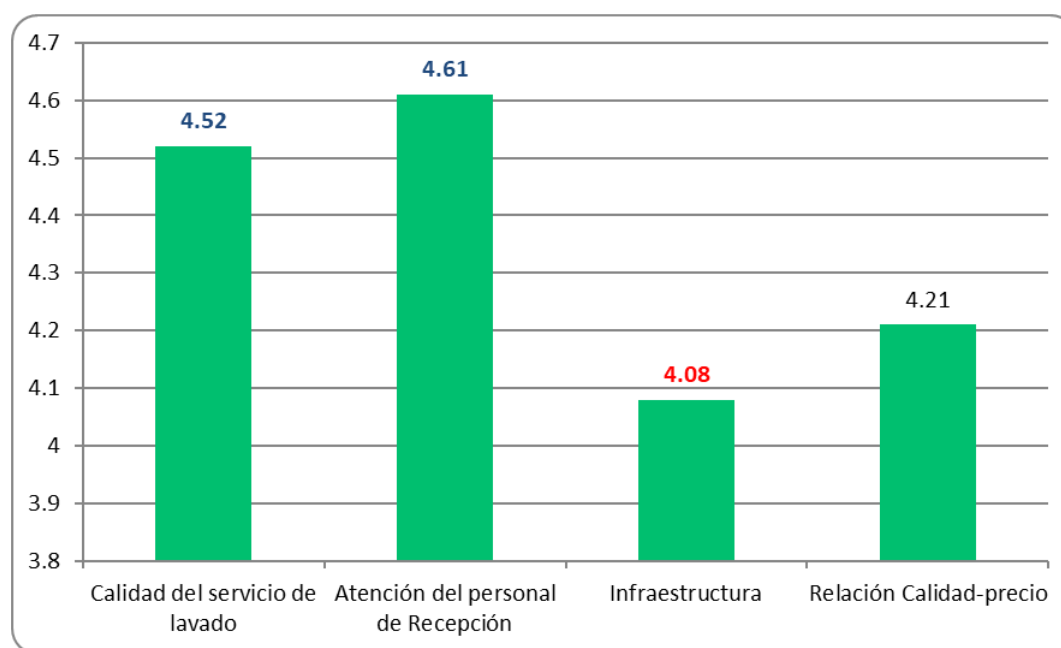
4.3.4. Análisis de factores de precio-valor

El análisis de la relación precio-valor de la Figura 4.6, revela una brecha significativa entre la operatividad y la percepción de valor por parte del cliente. Si bien la atención del personal de recepción alcanza una sobresaliente calificación de 4.61/5.0 con 72% de clientes muy satisfechos, y la calidad del servicio de lavado mantiene un alto estándar de 4.52/5.0 (60% de alta satisfacción), la relación calidad-precio muestra una valoración considerablemente menor de 4.21/5.0, donde solo 43% está totalmente satisfecho y un significativo 13% mantiene una posición neutral. La infraestructura obtiene la calificación más baja (4.08/5.0) con apenas 42% de alta satisfacción, sugiriendo que los elementos tangibles del servicio no están alineados con las expectativas del precio premium. Este análisis indica que, aunque el servicio operativo es excelente, existe una oportunidad para

fortalecer la percepción de valor, especialmente considerando que 39% de los clientes está solo parcialmente satisfecho con la relación calidad-precio.

Figura 4.6

Evalúe su nivel de satisfacción general con cada aspecto con el servicio de lavanderías premium (1 = Muy insatisfecho, 5 = Muy satisfecho)



De este modo, en el análisis de los factores determinantes de la satisfacción del cliente en lavanderías premium revela un ecosistema de servicio multidimensional donde destacan cuatro aspectos fundamentales: la atención personalizada, que muestra fortalezas significativas en la comunicación sobre el estado de las prendas (4.37/5.0) y el manejo de preferencias del cliente (4.28/5.0); la calidad del servicio, donde el tiempo de entrega (4.69/5.0) y el cuidado de prendas delicadas (4.61/5.0) son altamente valorados; la infraestructura, que destaca por su ubicación conveniente (4.46/5.0) aunque presenta oportunidades de mejora en áreas de espera y estacionamiento; y la relación precio-valor, donde existe una brecha entre la excelencia operativa y la percepción de valor por parte del cliente, evidenciada en una calificación de 4.21/5.0 en la relación calidad-precio.

4.4. Evaluación de habilidades blandas del personal de recepción de prendas en lavanderías premium (alineado con el objetivo específico 2)

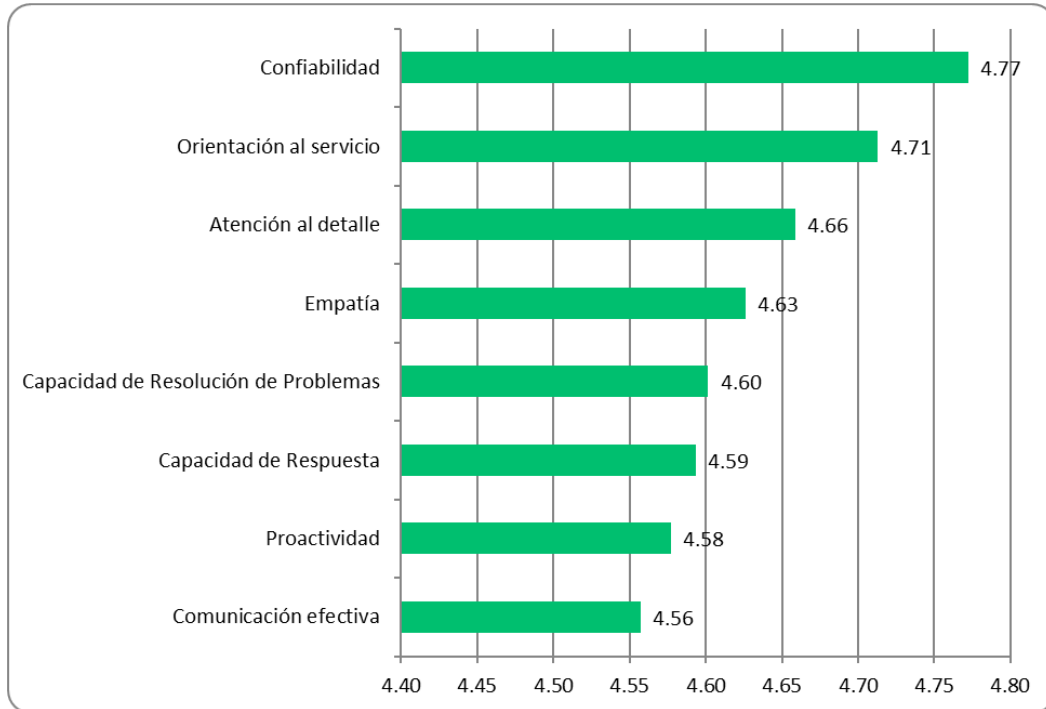
En la industria de lavanderías, las habilidades blandas del personal se han convertido en un diferenciador crítico que trasciende el servicio básico de lavado de prendas. La evaluación de estas competencias cobra especial relevancia en un segmento donde los clientes no solo buscan el cuidado técnico de sus prendas, sino una experiencia integral de servicio. El personal de atención, identificado como Asesores de Atención al Cliente, manejan prendas de alto valor, tanto económico como sentimental, desde trajes de diseñador hasta vestidos de novia o prendas heredadas con valor familiar, lo que demanda un conjunto específico de habilidades que van más allá de las competencias técnicas.

Es así como se requiere un equilibrio entre diversas habilidades blandas: desde la confiabilidad que asegura el manejo adecuado de las prendas, hasta la empatía necesaria para comprender las preocupaciones específicas de cada cliente. El personal debe demostrar una aguda atención al detalle para identificar particularidades y/o observaciones especiales antes de iniciar el proceso de lavado, mantener una comunicación efectiva con los clientes basándose en su experiencia y explicar la posible reacción de las diferentes tipologías de telas o tejidos ingresados en cada acopio, siempre con una actitud de proactividad en la prevención y resolución de potenciales problemas.

En este contexto, analizaremos la valoración que los clientes otorgan a cada una de estas habilidades, identificando no solo su importancia relativa sino también las posibles brechas entre las expectativas y el desempeño actual del personal, aspectos fundamentales para la gestión estratégica del servicio premium en lavanderías. (véase Figura 4.7)

Figura 4.7

Califique la importancia de las siguientes habilidades del personal que trabaja en el servicio de lavandería en términos generales de acuerdo con (1 = Nada importante, 5 = Muy importante)



Tras haber analizado los factores generales de satisfacción, procederemos a examinar de manera detallada las habilidades blandas que los clientes consideran cruciales en el personal de recepción de prendas. Este análisis se centra específicamente en aquellas competencias que recibieron la máxima valoración de importancia (5 = Muy Importante) en la encuesta, permitiendo identificar los aspectos críticos que influyen directamente en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La evaluación sistemática de cada habilidad blanda nos proporcionará una comprensión profunda de las competencias que el personal de recepción debe desarrollar y fortalecer para mantener los estándares de servicio premium que caracterizan a la lavandería.

4.4.1. Análisis de importancia percibida

4.4.1.1. Confiabilidad

El análisis de la confiabilidad como habilidad blanda en el servicio de lavanderías premium destaca por sus resultados sobresalientes en aspectos

críticos del servicio: obtiene la máxima calificación en satisfacción (4.77/5.0) y es considerada fundamental por el 81% de los clientes (véase Figura 4.7). Esta valoración está intrínsecamente ligada a la naturaleza del servicio, donde los clientes confían prendas de alto valor económico y sentimental, desde trajes de diseñador hasta vestidos de novia o prendas heredadas con valor familiar. La confiabilidad se refuerza por la política de indemnización transparente de la empresa, donde ante cualquier incidente que afecte la prenda, se procede al reembolso según el valor declarado por el cliente, proporcionando así una garantía tangible que respalda la promesa de servicio premium. De acuerdo con el Figura 4.8, se revela una marcada diferenciación entre los aspectos operativos y los elementos de infraestructura. Los factores mejor valorados se concentran en el core del servicio: el tiempo de entrega cumplido lidera con 4.88/5.0, seguido por la resolución efectiva de problemas (4.80/5.0) y la calidad del lavado y acabado de prendas (4.78/5.0). El cuidado especial de prendas delicadas y la atención a solicitudes especiales también mantienen puntuaciones sobresalientes por encima de 4.74/5.0, demostrando una sólida ejecución en los aspectos fundamentales del servicio.

En contraste, los aspectos con menor valoración se relacionan principalmente con la experiencia física y el asesoramiento: el área de espera comfortable obtiene la puntuación más baja (3.98/5.0), seguida por el ambiente y decoración de tienda (4.12/5.0). Las recomendaciones específicas para el cuidado de prendas (4.37/5.0) y la tecnología y equipamiento (4.40/5.0) también presentan oportunidades de mejora significativas, al igual que la justificación del precio premium (4.44/5.0). Esta brecha entre los aspectos

operativos y los elementos complementarios sugiere la necesidad de un enfoque más integral en la experiencia del servicio premium.

Figura 4.8

Confiabilidad: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia con Lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)



4.4.1.2. Orientación al servicio

La orientación al servicio en la Lavanderías premium, valorada con 4.71/5.0 (véase Figura 4.7)., se manifiesta como una habilidad fundamental que inicia desde el primer contacto con el cliente, donde el personal demuestra una actitud amable y atenta, reflejada en la Figura 4.9 con los altos puntajes de cumplimiento de tiempos de entrega (4.84/5.0), resolución efectiva de problemas (4.76/5.0) y cuidado especial de prendas delicadas (4.75/5.0). Esta disposición hacia el servicio se evidencia particularmente en la capacidad de los Asesores de Atención al Cliente para asesorar sobre tratamientos específicos y recomendar servicios adicionales, como lo demuestra la alta

valoración en atención a solicitudes especiales (4.75/5.0), calidad del lavado (4.74/5.0) y servicio urgente (4.72/5.0). La constante comunicación sobre el estado de las prendas (4.71/5.0) y el servicio de recojo y entrega a domicilio (4.70/5.0) refuerzan este compromiso con la excelencia en el servicio.

Los aspectos que presentan oportunidades de mejora se concentran principalmente en elementos complementarios que podrían enriquecer aún más la experiencia del cliente premium. La infraestructura muestra los mayores desafíos, con puntuaciones más bajas en estacionamiento (3.73/5.0), área de espera (4.00/5.0) y ambiente de tienda (4.07/5.0). La orientación al servicio también podría fortalecerse en aspectos como tecnología y equipamiento (4.40/5.0), justificación del precio premium (4.42/5.0) y recomendaciones específicas para el cuidado de prendas (4.44/5.0).

Figura 4.9

Orientación al servicio: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia con Lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)



4.4.1.3. Atención al detalle

La atención al detalle es una habilidad fundamental ejercida principalmente por los Asesores de Atención al Cliente, quienes desempeñan un rol crítico en la inspección inicial y documentación de las prendas. Este proceso es particularmente riguroso con prendas especiales como las de alpaca y lana, que requieren un protocolo específico donde cada pieza es medida meticulosamente para garantizar la preservación de sus características originales. La comunicación detallada con el cliente sobre los procesos específicos que seguirá cada prenda forma parte integral de este protocolo, asegurando la transparencia del servicio y estableciendo expectativas claras sobre el cuidado especializado que recibirán sus prendas.

La excelencia operativa emerge como el distintivo principal en la evaluación de la atención al detalle en Lavanderías premium con calificación de 4.66/5.00 (véase Figura 4.7). Sin embargo, de acuerdo con la Figura 4.10, el cumplimiento en los tiempos de entrega destaca con la calificación más alta de 4.85/5.0, estableciendo un estándar superior que se mantiene en aspectos cruciales como la resolución efectiva de problemas (4.76/5.0), servicio urgente (4.74/5.0), y la calidad del lavado junto con la atención a solicitudes especiales (ambas con 4.73/5.0). Esta consistencia en el servicio core se extiende hacia el cuidado especial de prendas delicadas (4.72/5.0) y la comunicación sobre el estado del servicio (4.69/5.0).

En contraste, los elementos periféricos del servicio revelan áreas de oportunidad significativas. La infraestructura muestra los puntajes más bajos, con el estacionamiento (3.76/5.0), área de espera (4.03/5.0) y ambiente de tienda (4.12/5.0) requiriendo atención inmediata. Los aspectos relacionados

con el valor agregado del servicio también presentan oportunidades de mejora: la justificación del precio premium (4.40/5.0), las recomendaciones específicas para el cuidado de prendas (4.42/5.0) y la tecnología y equipamiento (4.44/5.0) sugieren la necesidad de fortalecer la percepción de valor del servicio premium.

Figura 4.10

Atención al detalle: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia con Lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)



4.4.1.4. Empatía

La empatía en el servicio de lavanderías premium, valorada con 4.63/5.00 (véase Figura 4.7), se manifiesta como una habilidad fundamental que trasciende la simple prestación del servicio para crear conexiones emocionales significativas con los clientes. Esta competencia se evidencia en la Figura 4.11, especialmente en los aspectos más valorados del servicio: el cumplimiento en tiempos de entrega (4.86/5.0), la resolución efectiva de problemas (4.77/5.0) y la calidad del lavado (4.76/5.0). La capacidad del personal para entender y responder a las preocupaciones de los clientes se refleja particularmente en el manejo de solicitudes especiales y servicios urgentes (ambos 4.75/5.0), especialmente cuando se trata de prendas de alto valor económico o sentimental, donde la comprensión y validación de las preocupaciones del cliente resulta crucial.

Los aspectos que requieren fortalecimiento se centran en la experiencia física del servicio, donde el estacionamiento (3.67/5.0), el área de espera (4.02/5.0) y el ambiente de la tienda (4.09/5.0) muestran las valoraciones más bajas. La empatía también necesita reforzarse en áreas como las recomendaciones específicas para el cuidado de prendas (4.47/5.0) y la justificación del precio premium (4.44/5.0), aspectos donde la capacidad de escucha activa y comprensión de las necesidades del cliente podría mejorar significativamente la experiencia del servicio. Estos resultados sugieren que, si bien la empatía se manifiesta sólidamente en el servicio core, existe la oportunidad de expandir esta conexión emocional a todos los puntos de contacto con el cliente.

Figura 4.11

Empatía: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia con Lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)



4.4.1.5. Capacidad de resolución de problemas

La capacidad de resolución de problemas en el servicio de Lavanderías premium, valorada con 4.60/5.0 (véase Figura 4.7), procura la gestión efectiva de problemas relacionados con las prendas, requiere una respuesta inmediata y profesional ante diversas situaciones críticas. Cuando una prenda sufre daños, manchas o se extravía durante el proceso de lavado, los Asesores de Atención al Cliente están capacitado para actuar con prontitud, identificando causas y ofreciendo soluciones que pueden incluir compensaciones o reemplazo del servicio. Las confusiones en pedidos, como errores en el tipo de lavado solicitado, se abordan de manera eficiente mediante la corrección del servicio o compensaciones complementarias. En casos de retrasos en la

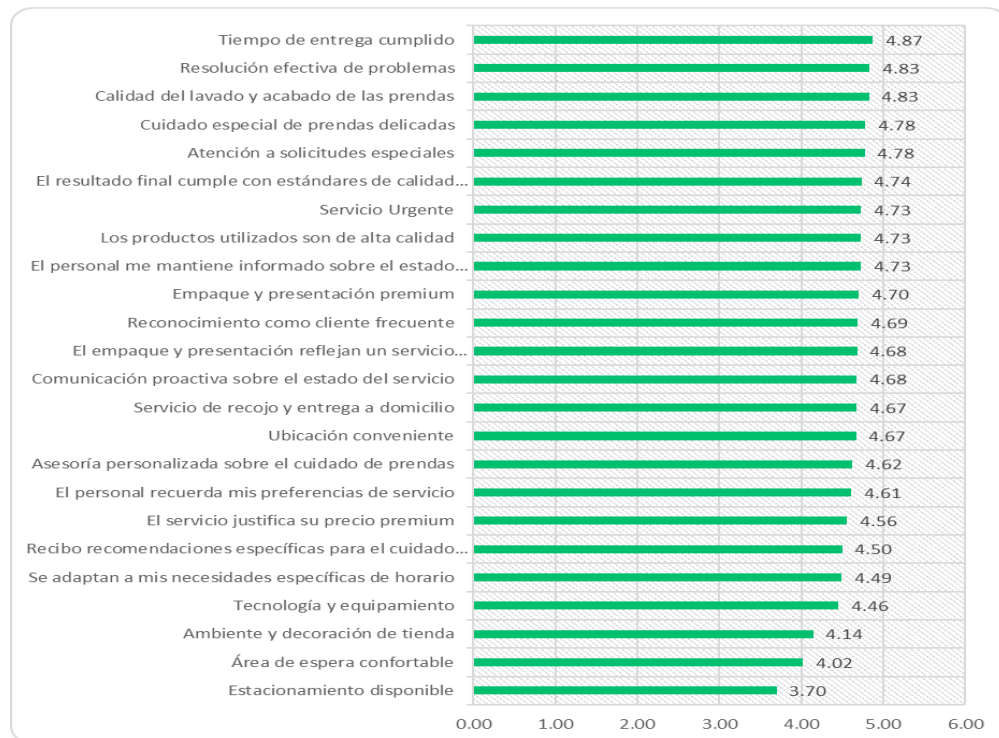
entrega, la comunicación transparente sobre los motivos y la oferta de alternativas o descuentos son fundamentales para mantener la satisfacción del cliente. El manejo de quejas y conflictos requiere una escucha empática y la identificación del problema de fondo para ofrecer soluciones efectivas. En situaciones particularmente delicadas, como la pérdida temporal de prendas, el personal sigue protocolos específicos que incluyen búsqueda exhaustiva y compensaciones adecuadas cuando es necesario, todo ello orientado a mantener la confianza del cliente.

De acuerdo, a los resultados se demuestra una sobresaliente efectividad en el manejo de situaciones críticas. En relación con la Figura 4.12, los indicadores más altos respaldan esta competencia: tiempo de entrega cumplido (4.87/5.0), resolución efectiva de problemas y calidad del lavado (ambos 4.83/5.0), reflejando el manejo adecuado de situaciones imprevistas. Esta habilidad se manifiesta especialmente en aspectos cruciales como el cuidado de prendas delicadas y la atención a solicitudes especiales (4.78/5.0).

Las áreas que presentan oportunidades de mejora se concentran en aspectos complementarios del servicio. Los puntajes más bajos se registran en estacionamiento (3.70/5.0), área de espera (4.02/5.0) y ambiente de tienda (4.14/5.0). También se identifican aspectos que requieren fortalecimiento en tecnología y equipamiento (4.46/5.0), adaptación a horarios (4.49/5.0) y recomendaciones específicas para cuidado de prendas (4.50/5.0). Estos resultados sugieren que la capacidad de resolución de problemas es sólida en situaciones críticas como manejo de quejas, reclamaciones por prendas extraviadas o conflictos con clientes.

Figura 4.12

Capacidad de Resolución de Problemas: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia con Lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)



4.4.1.6. Capacidad de respuesta

Esta habilidad es fundamental para reaccionar de manera rápida y eficiente ante las necesidades del cliente de acuerdo con la Figura 4.13, se refleja en los puntajes más altos: tiempo de entrega cumplido (4.87/5.0), calidad del lavado y acabado (4.80/5.0) y resolución efectiva de problemas (4.77/5.0). Se manifiesta especialmente en situaciones que requieren respuestas inmediatas, como consultas sobre servicios, precios o estado de prendas, así como en el manejo de situaciones urgentes donde el personal debe ofrecer soluciones proactivas y alternativas viables. Esto se evidencia en los altos puntajes del cuidado especial de prendas delicadas (4.76/5.0) y servicio urgente (4.70/5.0). Sin embargo, las oportunidades de mejora se concentran en aspectos que requieren una respuesta más estructurada y sistemática. Los puntajes más

bajos se registran en infraestructura: estacionamiento (3.67/5.0), área de espera (3.99/5.0) y ambiente de tienda (4.11/5.0). La capacidad de respuesta en servicios complementarios como recomendaciones específicas para el cuidado de prendas (4.36/5.0), tecnología y equipamiento (4.41/5.0), y adaptación a necesidades específicas de horario (4.44/5.0) sugiere la necesidad de fortalecer protocolos de respuesta que mantengan el estándar premium en todos los aspectos del servicio, no solo en situaciones urgentes o inmediatas.

Figura 4.13

Capacidad de respuesta: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia con Lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)



4.4.1.7. Proactividad

La proactividad en el servicio de lavanderías premium, valorada con 4.58/5.0 (véase Figura 4.7), de ahí que la Figura 4.14 demuestra un desempeño sobresaliente en la anticipación y respuesta a las necesidades del cliente.

Figura 4.14

Proactividad: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia con Lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)



Los indicadores más altos reflejan esta actitud preventiva: tiempo de entrega cumplido (4.86/5.0), resolución efectiva de problemas (4.79/5.0) y calidad del lavado (4.78/5.0). Esta habilidad se manifiesta especialmente en el cuidado especial de prendas delicadas (4.77/5.0) y la atención a solicitudes especiales (4.76/5.0), donde los Asesores de Atención al Cliente no sólo verifican el

estado inicial de las prendas, sino que investigan proactivamente requerimientos especiales o instrucciones adicionales que el cliente pueda haber omitido. La comunicación proactiva sobre el estado del servicio (4.71/5.0) demuestra el compromiso del personal por mantener informado al cliente de manera anticipada.

Las áreas que presentan oportunidades de mejora se concentran principalmente en aspectos de infraestructura y servicios complementarios. Los puntajes más bajos se registran en estacionamiento (3.77/5.0), área de espera (4.05/5.0) y ambiente de tienda (4.07/5.0). También se identifican aspectos que requieren fortalecimiento en la tecnología y equipamiento junto con la justificación del precio premium (ambos 4.46/5.0), y las recomendaciones específicas para el cuidado de prendas (4.51/5.0).

4.4.1.8. Comunicación efectiva

La comunicación efectiva valorada con 4.56/5.0 (véase Figura 4.7), se debe a agregar que en la Figura 4.15, los indicadores más altos incluyen el tiempo de entrega cumplido (4.87/5.0), la resolución efectiva de problemas y calidad del lavado (ambos con 4.78/5.0), y la atención a solicitudes especiales (4.74/5.0). Esta habilidad se manifiesta especialmente cuando el personal explica detalladamente los procesos de lavado, maneja expectativas sobre tiempos de entrega y comunica efectivamente sobre el cuidado especial de prendas delicadas (4.73/5.0). La capacidad de mantener informado al cliente sobre el estado del servicio y el manejo del servicio urgente (ambos 4.72/5.0) refleja el compromiso con una comunicación transparente y efectiva.

Las áreas que presentan oportunidades de mejora se concentran principalmente en aspectos complementarios del servicio. Los puntajes más bajos se registran en estacionamiento (3.68/5.0), área de espera (4.02/5.0) y ambiente de tienda (4.11/5.0). También se identifican aspectos que requieren fortalecimiento en la comunicación de aspectos técnicos como tecnología y equipamiento (4.44/5.0), justificación del precio premium (4.45/5.0) y recomendaciones específicas para el cuidado de prendas (4.47/5.0). Estos resultados sugieren que la comunicación efectiva es sólida en el manejo de situaciones críticas y explicación de procesos.

Figura 4.15

Comunicación Efectiva: Evalúe los siguientes aspectos según su experiencia con Lavanderías premium (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)



4.4.2. Ranking de habilidades más valoradas por el servicio de lavanderías premium

En consecuencia, con la Figura 4.16, la evaluación integral de las habilidades blandas del cliente que hace uso del servicio de Lavanderías premium revela una clara jerarquización en la valoración por parte de los clientes, donde las habilidades relacionadas directamente con el manejo y cuidado de prendas ocupan las posiciones más destacadas. La confiabilidad lidera el ranking con 4.73/5.0, seguida por la atención al detalle con 4.71/5.0, estableciendo así un claro patrón donde la seguridad en el manejo de prendas y la minuciosidad en el servicio de lavandería son fundamentales. La orientación al servicio se posiciona en tercer lugar con 4.67/5.0, demostrando la importancia de una actitud enfocada en satisfacer las necesidades específicas del cliente.

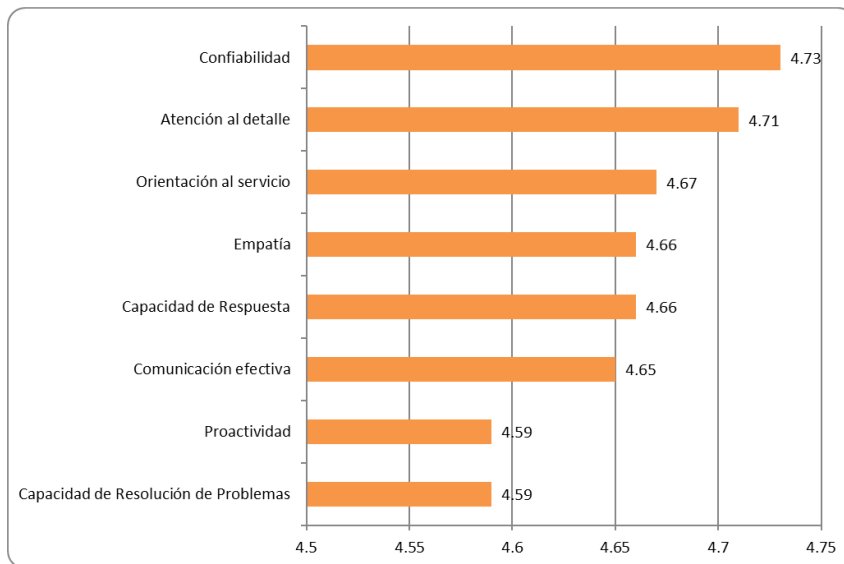
En un segundo nivel de valoración, encontramos un grupo de habilidades que, aunque mantienen puntuaciones notables, se perciben como complementarias al servicio core. La empatía y la capacidad de respuesta comparten la cuarta posición con 4.66/5.0, seguidas muy de cerca por la comunicación efectiva con 4.65/5.0. Es notable que la proactividad y la capacidad de resolución de problemas, ambas con 4.59/5.0, ocupen las últimas posiciones del ranking, no por una baja valoración sino por la alta exigencia del segmento al que está dirigido lavanderías premium. Este ordenamiento refleja que, en el contexto de un servicio premium, los clientes priorizan la confianza y precisión en el manejo de sus prendas por encima de habilidades más interactivas, aunque todas mantienen un nivel de valoración sobresaliente superior a 4.5/5.0.

La estructura de este ranking proporciona insights valiosos sobre las prioridades del cliente premium en el sector de lavanderías, donde la técnica y la atención

meticulosa a los detalles superan en importancia a las habilidades de interacción social.

Figura 4.16

Por favor, califique su nivel de satisfacción respecto a las recepcionistas de prendas según su experiencia con nuestro servicio de lavandería de acuerdo con (1 = Muy insatisfecho, 5 = Muy satisfecho)

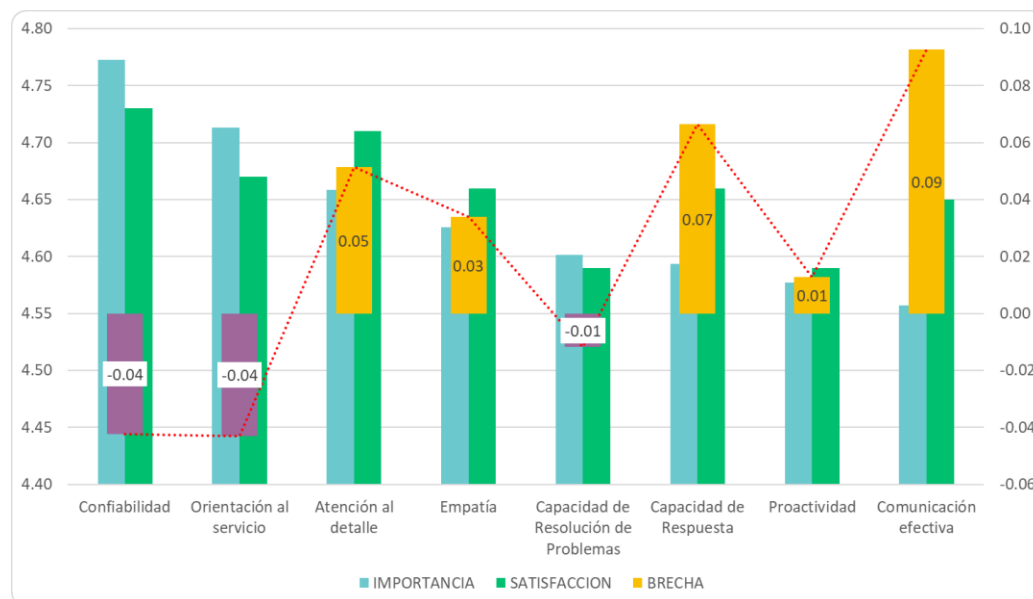


4.4.3. Brechas entre importancia y satisfacción

El análisis de brechas entre la importancia del cliente usuario de servicio de lavandería y la satisfacción de los clientes en el servicio de Lavanderías premium revela hallazgos significativos en las habilidades blandas del personal (véase la Figura 4.17). La confiabilidad se mantiene como la habilidad más valorada por los clientes (4.77/5.0) y muestra una brecha mínima (-0.04) con la satisfacción real (4.73/5.0), indicando una alineación positiva entre expectativas y servicio. Similar tendencia se observa en la atención al detalle, donde la importancia percibida (4.66/5.0) se acerca considerablemente al desempeño (4.71/5.0), incluso superando las expectativas del cliente. La orientación al servicio mantiene una brecha reducida (-0.04) entre la importancia (4.71/5.0) y la satisfacción (4.67/5.0).

Figura 4.17

Importancia versus Satisfacción en habilidades blandas del personal de recepción de lavanderías premium



Las brechas más significativas se observan en las habilidades complementarias. La comunicación efectiva muestra una brecha positiva de +0.09 puntos, superando las expectativas del cliente al pasar de una importancia de 4.56/5.0 a un desempeño de 4.65/5.0. La capacidad de respuesta también supera las expectativas con una brecha positiva de +0.07 puntos (importancia: 4.59/5.0, desempeño: 4.66/5.0). La proactividad y la capacidad de resolución de problemas mantienen las brechas más pequeñas (-0.01 y +0.01 respectivamente), indicando un equilibrio entre expectativas y satisfacción real.

4.5. Relación entre habilidades blandas y satisfacción (alineado con el objetivo específico 3)

La investigación sobre la relación entre las habilidades blandas de los Asesores de Atención al Cliente y los factores de satisfacción en la Lavanderías premium revela conexiones significativas que impactan directamente en la experiencia del cliente. El análisis muestra (véase Figura 4.7) que la confiabilidad (4.77/5.0) y la orientación al servicio (4.71/5.0) actúan como pilares fundamentales que construyen la base de la

satisfacción de acuerdo con la Figura 4.13, especialmente en aspectos críticos como el cumplimiento de tiempos de entrega (4.87/5.0) y la calidad del lavado (4.80/5.0). Estas habilidades se complementan con la atención al detalle (4.66/5.0) y la empatía (4.63/5.0), que personalizan la experiencia del cliente a través del cuidado especial de prendas delicadas (4.75/5.0) y la atención a solicitudes especiales (4.75/5.0). La capacidad de resolución de problemas (4.60/5.0), junto con la capacidad de respuesta (4.59/5.0) y la proactividad (4.58/5.0), aseguran una gestión efectiva de situaciones imprevistas, manteniendo la satisfacción incluso en momentos críticos.

Se aplicó el coeficiente de Pearson para evaluar la relación entre la variable independiente "Habilidades blandas del personal" y la variable dependiente "Satisfacción del cliente". El coeficiente de correlación de Pearson obtenido fue:

$$r = 0.594$$

Este valor indica una correlación positiva de intensidad moderada a fuerte entre las habilidades blandas de los Asesores de Atención al Cliente y la satisfacción del cliente. En términos prácticos, implica que, a mayor percepción positiva del trato y comportamiento del personal, mayor es el nivel de satisfacción global percibido por el cliente.

4.6. Análisis de satisfacción y lealtad (alineado con el objetivo específico 4)

4.6.1. Niveles de satisfacción general (NPS)

La medición de la satisfacción y lealtad del cliente en lavanderías premium utiliza el Net Promoter Score (NPS) como herramienta estratégica de evaluación continua. Esta metodología, implementada a través de una encuesta digital que incluye la pregunta clave "¿Qué tan probable es que recomiendes lavanderías premium a un familiar o amigo?", permite categorizar a los clientes en promotores,

neutrales y detractores, además de recopilar retroalimentación cualitativa sobre las razones de su calificación y oportunidades de mejora.

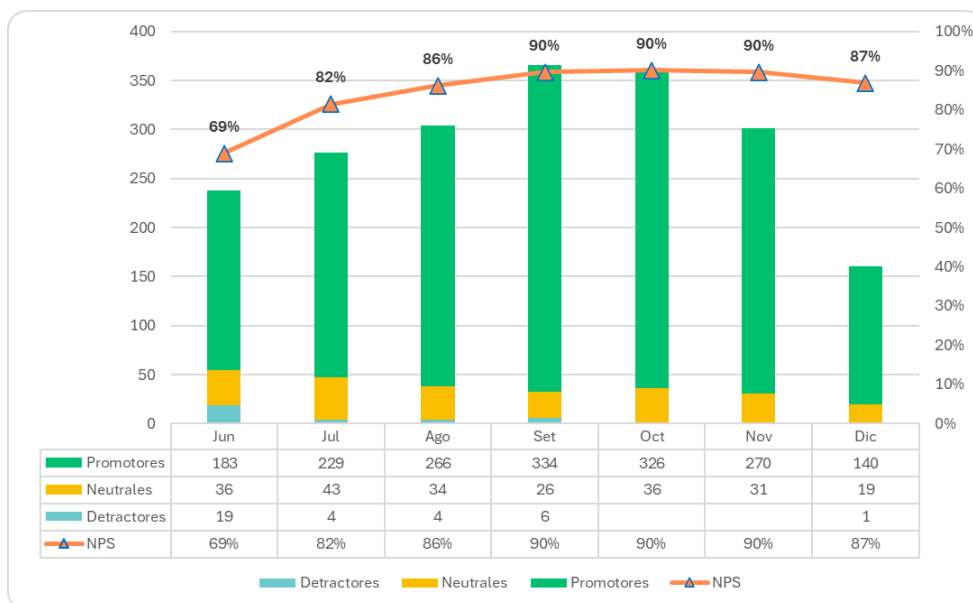
De acuerdo con la Figura 4.18, el análisis de los resultados del NPS durante el período julio-diciembre 2024 muestra una evolución sobresaliente, iniciando con un 69% en junio y alcanzando un nivel de excelencia del 90% sostenido durante tres meses consecutivos (septiembre-noviembre). La base de promotores experimentó un crecimiento significativo, pasando de 183 clientes en junio a un pico de 334 en septiembre, mientras que los detractores disminuyeron drásticamente de 19 a solo 1 en diciembre, evidenciando la efectividad de las estrategias de mejora implementadas.

La evolución mensual refleja una gestión efectiva de la experiencia del cliente, con un promedio sostenido superior al 85% en el NPS durante el segundo semestre. El volumen de clientes neutrales se mantuvo en niveles manejables (entre 19 y 43 mensualmente), mientras que la reducción consistente de detractores demuestra la capacidad de la organización para resolver efectivamente las insatisfacciones y convertirlas en experiencias positivas. Es particularmente notable que incluso en diciembre, con una muestra menor de 160 respuestas, el NPS se mantuvo en un sólido 87%.

El formulario de encuesta (ver Anexo B), no solo captura la calificación numérica, sino que profundiza en las razones detrás de las valoraciones a través de preguntas abiertas como "¿Cuál es el principal motivo de tu calificación?" y "¿Qué podemos/debemos hacer para sorprenderte?". Esta metodología no solo captura datos cuantitativos, sino que profundiza en los motivos de satisfacción e insatisfacción, proporcionando insights valiosos para la mejora continua del servicio.

Figura 4.18

Resultados NPS Julio a diciembre 2024 de “lavanderías premium”



El análisis de los motivos de calificación (ver Anexo C), revela diferencias significativas entre promotores y detractores/neutrales. Entre los promotores, la atención destaca como el factor principal (30.3%), seguido por el servicio (29.8%) y la calidad (5.9%). Estos tres elementos constituyen más del 65% de las razones positivas, subrayando la importancia de las habilidades blandas del personal y la excelencia operativa en la construcción de lealtad. Por otro lado, entre los neutrales y detractores, la atención y el servicio comparten el primer lugar (17.6% cada uno), seguidos por tiempos de entrega (9.2%) y precios altos (6.1%), indicando áreas específicas de mejora.

En cuanto a las sugerencias para sorprender a los clientes, existe una notable coincidencia en la importancia de las promociones, siendo la principal sugerencia tanto para promotores (48.2%) como para neutrales/detractores (36.8%). Los descuentos emergen como el segundo factor más solicitado por ambos grupos (24.6% y 28.2% respectivamente). Sin embargo, las prioridades divergen en otros aspectos: mientras los promotores valoran iniciativas como delivery gratis (2.8%)

y lavado gratis (1.2%), los neutrales/detractores enfatizan la necesidad de mejoras en estacionamiento (4.3%) y precios más competitivos (4.3%).

El análisis de estos resultados, combinado con el alto NPS sostenido durante el segundo semestre de 2024 (alcanzando y manteniendo un 90% durante tres meses consecutivos), sugiere que Lavanderías premium ha logrado establecer un sólido estándar de servicio fundamentado en la atención personalizada y la calidad del servicio. Sin embargo, las oportunidades de mejora se centran en aspectos complementarios como infraestructura y estrategias promocionales que podrían elevar aún más la satisfacción general y convertir neutrales en promotores. La consistencia en la identificación de estos factores proporciona una clara dirección para las iniciativas de mejora continua.

4.6.2. Indicadores de lealtad

En el sector de Lavanderías premium, donde el manejo de prendas de alto valor requiere altos estándares de servicio, la lealtad del cliente se construye a través de experiencias consistentes y confiables. El análisis de los indicadores de lealtad durante el periodo 2024 revela la efectividad de su estrategia de retención, evidenciada en tres dimensiones clave: la intención de permanencia de sus clientes, la baja probabilidad de cambio hacia otros proveedores y los factores específicos que impulsan la retención en el servicio premium.

4.6.2.1. Intención de permanencia

En los resultados de la Figura 4.19 muestran una sólida base de clientes leales, donde el 72% (41% poco probable y 31% muy poco probable) indica una fuerte intención de permanecer con el servicio. Esta alta tasa de retención se fundamenta principalmente en tres pilares: la calidad consistente del servicio (55%), la excelencia en la atención del personal (51%) y el cuidado especial

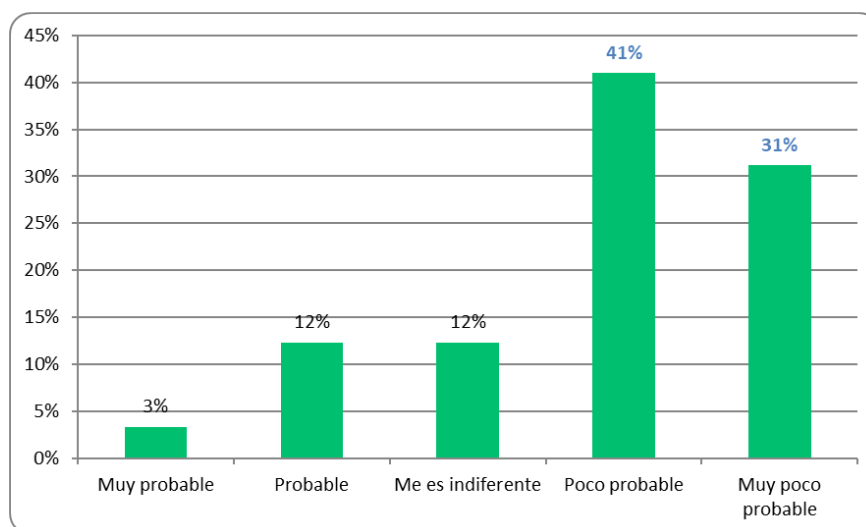
de prendas exclusivas (52%), demostrando que la propuesta de valor premium está efectivamente alineada con las expectativas del cliente.

4.6.2.2. Probabilidad de cambio

De acuerdo con la Figura 4.19 la resistencia al cambio es notable, con solo un 15% de clientes (3% muy probable y 12% probable) considerando la posibilidad de cambiar a otro proveedor premium, mientras que un 12% se mantiene indiferente. Este bajo índice de propensión al cambio sugiere una alta satisfacción con el servicio actual y barreras de salida significativas, principalmente emocionales y de confianza.

Figura 4.19

Si otra lavandería ofreciera servicios similares, ¿qué tan probable sería que cambie de proveedor?



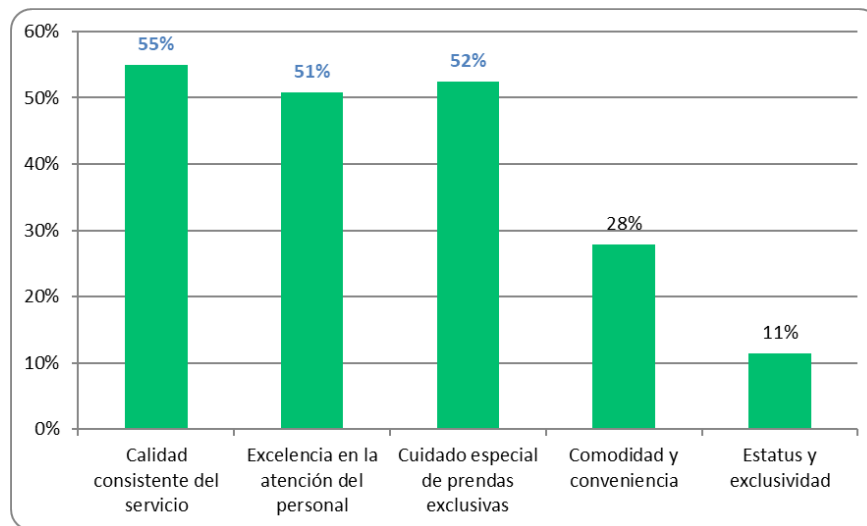
4.6.2.3. Factores de retención

Los factores que influyen en la retención muestran una clara jerarquía: la calidad consistente del servicio lidera con 55%, seguida muy de cerca por el cuidado especial de prendas exclusivas (52%) y la excelencia en la atención del personal (51%). Es notable que aspectos como la comodidad y conveniencia (28%) y el estatus y exclusividad (11%) juegan un papel

secundario, sugiriendo que la retención se basa más en elementos fundamentales del servicio que en factores complementarios. (Véase la Figura 4.20)

Figura 4.20

¿Qué factor considera más decisivo para mantenerse como cliente de nuestra lavandería?



Tomando en cuenta, el análisis revela un modelo de negocio altamente efectivo en la construcción y mantenimiento de lealtad del cliente, donde la combinación de calidad consistente, atención personalizada y especialización en el cuidado de prendas crea una propuesta de valor difícil de replicar por la competencia. La baja probabilidad de cambio (15%) y la alta valoración de factores core del servicio sugieren que la cadena de lavanderías premium ha establecido una sólida ventaja competitiva en el segmento premium de lavanderías.

4.6.3. Relación entre satisfacción y lealtad

La correlación entre satisfacción y lealtad en el servicio de lavanderías premium muestra una relación directa y significativa, respaldada por múltiples indicadores.

El NPS promedio de 86% se alinea con una tasa de retención del 72% (clientes

que indican baja probabilidad de cambio), evidenciando que la satisfacción se traduce efectivamente en lealtad.

La base de esta correlación se sustenta en tres pilares fundamentales del servicio. La calidad consistente (55%) y la excelencia en la atención (51%) actúan como los principales constructores de lealtad, mientras que la especialización en el cuidado de prendas exclusivas (52%) se posiciona como un diferenciador crítico. Estos elementos no solo generan satisfacción inmediata, sino que construyen barreras de salida emocionales significativas, haciendo que los clientes sean menos susceptibles a ofertas competitivas.

El análisis de la base de promotores (87%) frente a la mínima presencia de detractores (2%) demuestra que la satisfacción con el servicio premium se traduce en un compromiso activo con la marca. Este compromiso se refleja no solo en la continuidad del uso del servicio sino en la disposición a recomendarlo, creando un ciclo virtuoso de crecimiento basado en referencias de clientes satisfechos.

La experiencia personalizada y el manejo experto de prendas de valor establecen una relación de confianza que trasciende la satisfacción transaccional. Los clientes que experimentan consistentemente un servicio de alta calidad desarrollan un vínculo emocional con la marca, evidenciado en la baja probabilidad de cambio (15%) y en la alta valoración de los factores del servicio. Esta lealtad emocional se refuerza con cada interacción satisfactoria, consolidando una relación de largo plazo basada en la confianza y la excelencia del servicio.

4.7. Conclusiones y recomendaciones

4.7.1. Conclusiones por objetivo de investigación

- La investigación revela que los factores críticos de satisfacción en el servicio de lavanderías premium se centran en cuatro dimensiones

fundamentales: atención personalizada, calidad del servicio, infraestructura y relación precio-valor. El análisis demuestra que la calidad consistente del servicio (55%), la excelencia en la atención (51%) y el cuidado especial de prendas exclusivas (52%) son los elementos más valorados por los clientes. Sin embargo, existe una brecha significativa en la percepción de valor-precio, donde solo el 48% está totalmente satisfecho con la justificación del precio premium.

- El estudio identifica una clara jerarquización en la valoración de habilidades blandas, donde la confiabilidad (4.77/5.0), la atención al detalle (4.71/5.0) y la orientación al servicio (4.67/5.0) emergen como las competencias más críticas. Este hallazgo establece que las habilidades relacionadas directamente con el manejo y cuidado de prendas son prioritarias frente a habilidades de interacción social, aunque todas mantienen valoraciones superiores a 4.5/5.0.
- La investigación demuestra una correlación directa entre el desarrollo de habilidades blandas y la percepción de calidad del servicio. La confiabilidad y atención al detalle establecen el estándar técnico del servicio (4.78/5.0 en calidad de lavado), mientras que la orientación al servicio y empatía influyen en la percepción de valor premium (4.71/5.0 en presentación). Las brechas mínimas entre importancia y desempeño (<0.1 puntos) confirman que el nivel de desarrollo de estas habilidades cumple con las expectativas del segmento premium.
- El análisis establece una correlación positiva y significativa entre satisfacción y lealtad, evidenciada por un NPS promedio de 86% y una tasa de retención del 72%. La baja probabilidad de cambio (15%) y el alto

porcentaje de promotores (87%) versus detractores (2%) confirman que la satisfacción con el servicio se traduce efectivamente en lealtad. Los pilares de esta lealtad son la calidad consistente, la atención personalizada y la especialización en el cuidado de prendas, que crean barreras de salida emocionales significativas

4.7.2. Recomendaciones

- Se recomienda implementar un programa integral de capacitación y desarrollo para los Asesores de Atención al Cliente, el cual esté enfocado en fortalecer las habilidades blandas críticas identificadas. Este programa debe estar estructurado en módulos que incluyan formación técnica especializada en el reconocimiento y tratamiento de diferentes tipos de telas, protocolos estandarizados para la inspección y documentación de prendas.
- Implementar un programa de fidelización que no solo reconozca, sino que recompense efectivamente la lealtad del cliente, complementado con el desarrollo de servicios exclusivos que amplíen la experiencia premium como la modernización de áreas de espera y estacionamiento debe responder a las necesidades identificadas.
- La renovación estratégica de la infraestructura de las tiendas debe alinearse con las expectativas del segmento, mientras se desarrolla una comunicación más efectiva del valor agregado que justifique claramente el precio premium cobrado.
- Desarrollar un sistema de seguimiento proactivo del estado de las prendas que mantenga al cliente informado en tiempo real, acompañado de protocolos claros para la resolución rápida de incidencias.

- Gestionar un sistema integral de gestión de calidad y seguimiento que permita monitorear y mejorar continuamente el servicio. Este sistema debe incluir la medición constante de indicadores clave de satisfacción y lealtad, combinada con evaluaciones periódicas del desempeño en habilidades blandas del personal. Es crucial establecer un ciclo de retroalimentación que permita ajustar y mejorar tanto los programas de capacitación como los procesos operativos

Este capítulo ha presentado resultados cuantitativos y cualitativos que abordan las cinco preguntas de investigación iniciales de este estudio. El siguiente capítulo presenta las conclusiones correspondientes y las recomendaciones para investigaciones futuras.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS

Este capítulo presenta la discusión de los principales hallazgos obtenidos en la presente investigación, permite contrastar los datos empíricos con el marco teórico y con estudios previos, al tiempo que brinda insumos fundamentales para el diseño del programa de capacitación especializado propuesto en el siguiente capítulo. En ese sentido, este apartado constituye un puente entre el análisis cuantitativo y las implicancias prácticas de la investigación, orientadas a fortalecer el desempeño de los Asesores de Atención al Cliente y mejorar la experiencia del cliente en el segmento premium de lavanderías. La presente investigación busca determinar la relación entre las habilidades blandas de dicho personal y los factores de satisfacción del cliente en una cadena de lavanderías premium de Lima. En un sector donde la diferenciación del servicio resulta fundamental para el posicionamiento y la sostenibilidad del negocio, comprender los elementos que influyen en la satisfacción del cliente y su conexión con las competencias interpersonales del personal se convierte en un factor crítico de éxito.

El estudio examina cuatro dimensiones fundamentales que determinan la satisfacción del cliente: la atención personalizada, la calidad del servicio, la infraestructura y la relación precio-valor. Asimismo, identifica y evalúa las habilidades blandas más valoradas por los clientes, analizando su influencia en la percepción de calidad del servicio y en la lealtad hacia la marca.

Los hallazgos de esta investigación proporcionan información valiosa para el diseño de estrategias enfocadas en mejorar la experiencia del cliente en el segmento premium de lavanderías, contribuyendo tanto al campo teórico de la gestión de servicios como a la implementación práctica de mejoras en la operación del negocio.

5.1. Discusión

5.1.1. Perfil, frecuencia y regularidad del cliente de lavanderías premium

Los resultados revelan un perfil de cliente predominantemente femenino, con una edad promedio entre 36 y 55 años, alineado con el posicionamiento premium del servicio. La estrategia de localización en zonas residenciales de alto nivel socioeconómico de Lima (La Molina, Surco, San Isidro y Miraflores) se corresponde con las características demográficas de los usuarios.

En cuanto a la frecuencia de uso, se observa un patrón de alta regularidad: el 40% utiliza el servicio al menos una vez por semana, mientras que un 48% lo hace mínimo una vez al mes. Esta consistencia en el consumo evidencia un hábito establecido y una relación continua con la marca.

Respecto a la temporalidad, el 69% de los clientes utiliza el servicio durante todo el año sin variaciones estacionales significativas, aunque existe un 24% que incrementa su uso durante la temporada invernal. Las prendas más frecuentemente tratadas son camisas (66%), ternos/trajes (57%) y pantalones (55%), lo que indica una clara preferencia por el servicio para ropa formal y prendas que requieren cuidado especializado.

En cuanto a la modalidad de servicio, resulta significativo que la mayoría de los clientes (84%) prefiere llevar y recoger personalmente sus prendas, a pesar de que el servicio de delivery es conocido por el 83% de los usuarios. El gasto promedio por visita asciende a S/. 126.00, cifra que refleja el posicionamiento premium del servicio y su enfoque en un segmento de mayor poder adquisitivo.

5.1.1. Principales hallazgos

5.1.1.1. Factores determinantes de la satisfacción del cliente

Al analizar los factores que determinan la satisfacción del cliente en las lavanderías premium de Lima, se identificaron cuatro dimensiones fundamentales:

5.1.1.1.1. Atención Personalizada

Los clientes valoran significativamente la comunicación sobre el estado de sus prendas y aprecian que los Asesores de Atención al Cliente recuerden sus preferencias específicas en el servicio. Se identificaron oportunidades de mejora en dos aspectos: la capacidad de este personal para ofrecer recomendaciones especializadas sobre el cuidado de prendas (lo que sugiere la necesidad de fortalecer la capacitación técnica) y la optimización de los horarios de atención y tiempos de entrega prometidos.

5.1.1.1.2. Calidad del Servicio

El factor más valorado es la puntualidad en la entrega, seguido por el cuidado especial de prendas delicadas. Los clientes manifiestan satisfacción con la limpieza, presentación, planchado y empaque de las prendas. Sin embargo, menos de la mitad de los encuestados consideran que el precio está justificado por el servicio recibido, lo que señala una brecha en la percepción de valor. Adicionalmente, aunque el servicio de delivery es reconocido, no constituye un factor crítico en la elección de la lavandería.

5.1.1.1.3. Infraestructura

La ubicación estratégica de los locales emerge como el elemento más valorado, seguido por la tecnología y equipamiento empleados, particularmente el sistema de seguimiento y trazabilidad de prendas mediante

códigos QR. Se identificaron oportunidades de mejora significativas en el aspecto físico, decoración y confort de las áreas de espera, así como en la disponibilidad de estacionamiento, factores que afectan directamente la experiencia inicial del cliente.

5.1.1.1.4. Relación Precio-Valor

A pesar de que los clientes destacan la atención sobresaliente de los Asesores de Atención al Cliente y la calidad del servicio de lavado, menos de la mitad considera satisfactoria la relación calidad-precio. Este hallazgo sugiere la necesidad de fortalecer la propuesta de valor, especialmente en aspectos tangibles que justifiquen el posicionamiento premium, para reducir la brecha entre expectativas y percepción.

5.1.1.2. Habilidades blandas más valoradas por los clientes

La investigación identificó un conjunto de habilidades blandas críticas en el personal de atención, especialmente en las recepcionistas, que influyen significativamente en la satisfacción del cliente:

5.1.1.2.1. Habilidades relacionadas al manejo y cuidado de prendas

En primer nivel de valoración se encuentran la confiabilidad, la atención al detalle y la orientación al servicio. Estas habilidades constituyen la base fundamental de la relación cliente-empresa, al generar la seguridad necesaria para confiar prendas valiosas al cuidado de la lavandería.

5.1.1.2.2. Habilidades relacionadas al servicio complementario

En un segundo nivel de valoración se ubican la empatía, la capacidad de respuesta y la comunicación efectiva. Estas competencias enriquecen la

experiencia del cliente más allá del servicio básico, personalizando la interacción.

5.1.1.2.3. Habilidades de menor valoración relativa

La proactividad y la resolución de problemas, aunque importantes, ocupan las últimas posiciones en el ranking de valoración. Esto sugiere que, si bien son apreciadas, los clientes priorizan la confiabilidad y el cuidado en la recepción de prendas como habilidades fundamentales para la elección del servicio.

Al analizar las brechas entre importancia y satisfacción, se encontró que las habilidades con brechas mínimas (entre 0.04 y 0.01) son la confiabilidad, orientación al servicio y capacidad de resolución de problemas. Estos hallazgos sugieren oportunidades de mejora en aspectos directamente relacionados con la propuesta de valor, como el establecimiento de procesos que generen mayor confianza y la estandarización de los procedimientos de atención.

Por otro lado, Lavanderías premium supera las expectativas de los clientes en comunicación efectiva y capacidad de respuesta, habilidades asociadas con la provisión de información clara y oportuna. También destaca positivamente en atención al detalle, empatía y proactividad, aspectos que fortalecen la relación personalizada entre el personal de recepción y el cliente.

5.1.1.3. Influencia de las habilidades blandas en la percepción de calidad

El estudio revela que la confiabilidad y la orientación al servicio son fundamentales para la satisfacción del cliente, particularmente en lo referente a tiempos de entrega y calidad del servicio. La atención al detalle y la empatía

contribuyen a personalizar la experiencia mediante el cuidado especializado de prendas delicadas y la atención a solicitudes específicas.

Complementariamente, las habilidades de resolución de problemas, capacidad de respuesta y proactividad resultan esenciales para mantener la satisfacción durante situaciones imprevistas, minimizando el impacto negativo de posibles incidencias en el servicio.

Este conjunto de habilidades, desarrolladas apropiadamente en el personal de atención, contribuye significativamente a la percepción general de calidad del servicio, reforzando el posicionamiento premium de la marca.

5.1.1.4. Relación entre satisfacción del cliente y lealtad

El análisis del Net Promoter Score (NPS) durante el período de julio a diciembre 2024 muestra una evolución positiva sostenida, alcanzando niveles del 90% de clientes que recomendarían Lavanderías premium. Este incremento en el porcentaje de promotores, combinado con un nivel mínimo de detractores, demuestra la efectividad de la empresa para resolver factores que pudieran afectar la satisfacción del cliente.

Los promotores destacan como principales factores de satisfacción la atención personalizada, seguida por la calidad del servicio, confirmando que el trato cercano, el reconocimiento individualizado y la información oportuna y clara constituyen los pilares de la propuesta de valor frente a la competencia.

En cuanto a sugerencias de mejora, tanto promotores como clientes neutrales coinciden en la necesidad de incluir más promociones y descuentos. Adicionalmente, se mencionan aspectos específicos como la mejora del estacionamiento y el ajuste de precios para hacerlos más competitivos,

confirmando los hallazgos del instrumento principal sobre oportunidades en infraestructura y percepción de valor.

La intención de permanencia como cliente indica una alta lealtad y disposición a continuar utilizando el servicio de Lavanderías premium, con indicadores entre 86% y 72%. El bajo índice de clientes que cambiarían de proveedor ante una propuesta similar confirma que la calidad, la atención de los Asesores de Atención al Cliente y el cuidado de prendas exclusivas constituyen los pilares de la propuesta de valor que sostienen la lealtad del cliente.

La investigación evidencia una clara relación entre las habilidades blandas de los Asesores de Atención al Cliente y los factores de satisfacción del cliente en el sector de lavanderías en Lima. Las habilidades de confiabilidad, atención al detalle y orientación al servicio emergen como elementos críticos para la construcción de relaciones de confianza a largo plazo con los clientes.

El perfil del cliente de la cadena de lavanderías premium en estudio, caracterizado por su regularidad en el uso del servicio y su preferencia por la atención presencial a pesar de conocer alternativas como el delivery, sugiere la valoración de la interacción personal como componente significativo de la experiencia.

Los factores determinantes de la satisfacción revelan oportunidades de mejora específicas, particularmente en aspectos tangibles de la infraestructura y en la percepción de valor con relación al precio. Sin embargo, la consistente evolución positiva del NPS y los altos índices de lealtad confirman que la excelencia en el servicio y las competencias interpersonales del personal compensan en gran medida estas brechas.

El coeficiente de Pearson de 0.594 indica una correlación positiva de intensidad moderada a fuerte entre las habilidades blandas de los Asesores de Atención al Cliente y la satisfacción del cliente. En términos prácticos, implica que, a mayor percepción positiva

del trato y comportamiento del personal, mayor es el nivel de satisfacción global percibido por el cliente. Este hallazgo empírico es coherente con lo planteado en la hipótesis general de la investigación y con la literatura académica que sustenta la importancia de las habilidades blandas en contextos de servicios personalizados. Las dimensiones evaluadas, como confiabilidad, empatía, proactividad y capacidad de respuesta mostraron una influencia directa en los factores más valorados por los clientes, como la atención personalizada, la calidad del servicio y la percepción del valor recibido. Una correlación de $r = 0.594$, cercana al umbral superior de la categoría 'moderada', valida el enfoque estratégico adoptado en la tesis: promover el desarrollo del personal como vía para mejorar la experiencia del cliente.

Finalmente, se recomienda el desarrollo de estrategias enfocadas relacionadas a fortalecer la capacitación del personal en habilidades técnicas y blandas priorizadas por los clientes; a su vez mejorar los aspectos físicos de la experiencia para alinearlos con las expectativas del segmento premium; y se debe implementar programas de fidelización que capitalicen la alta valoración de la atención personalizada como ventaja competitiva sostenible.

CAPÍTULO VI: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Este capítulo presenta el diseño del programa de capacitación en habilidades blandas para las recepcionistas de prendas de lavanderías premium, alineándose con los hallazgos de la investigación sobre satisfacción del cliente y habilidades blandas del personal de atención. Basado en principios de gestión del conocimiento, diseño y desarrollo curricular, y gestión de la capacitación, este programa busca mejorar la calidad del servicio al cliente, fortaleciendo habilidades blandas clave como la confiabilidad, atención al detalle, orientación al servicio, empatía, comunicación efectiva y resolución de problemas. Los resultados de la investigación indican que la experiencia del cliente en lavanderías está directamente vinculada con la calidad del servicio prestado por el personal de recepción. Factores como tiempo de entrega, resolución efectiva de problemas, cuidado especial de prendas delicadas y asesoramiento sobre su mantenimiento son determinantes en la satisfacción del cliente y en su lealtad a la marca. Este programa de capacitación busca reducir las brechas entre la percepción del servicio y las expectativas del cliente, asegurando que cada interacción contribuya a una experiencia positiva y diferenciada.

Siguiendo las recomendaciones sobre la gestión del conocimiento, el programa promueve la transferencia y creación de conocimiento organizacional a través de metodologías activas (Nonaka & Takeuchi, 1995). Además, se han integrado enfoques de diseño curricular, puesto que, implica una planificación sistemática y coherente de objetivos, contenidos, metodologías y evaluación, orientada al logro de aprendizajes significativos y contextualizados en el entorno profesional (Zabalza, 2003). Además, las teorías de diseño instruccional deben adaptarse al contexto y al tipo de aprendizaje esperado, favoreciendo modelos flexibles, centrados en el estudiante y orientados al desarrollo de

habilidades transferibles (Reigeluth, 1999), con el fin de estructurar un modelo de formación efectivo y alineado con las necesidades del sector de lavanderías premium.

El diseño de programas de formación debe partir de un diagnóstico de necesidades, integrar metodologías activas y establecer indicadores claros para su evaluación, con el fin de garantizar su impacto real en el desempeño laboral (Panyella, 2004), también debe seguir un enfoque estratégico de desarrollo del talento humano, en el que la formación no se toma como un evento aislado, sino una herramienta clave para alinear las competencias del personal con los objetivos organizacionales y la cultura corporativa (McLagan & Nel, 1995), asegurando que el programa sea medible, escalable y sostenible en el tiempo.

6.1. Enfoque de la gestión del conocimiento en la capacitación

En este programa, se han aplicado los principios de creación del conocimiento organizacional, las organizaciones que aprenden y gestionan activamente el conocimiento tienen mayores posibilidades de innovar y mantenerse competitivas, especialmente cuando logran convertir el conocimiento tácito en explícito y compartirlo de manera sistemática (Nonaka & Takeuchi, 1995), promoviendo un entorno donde el conocimiento tácito del personal experimentado se convierte en conocimiento explícito mediante:

- Aprendizaje colaborativo y social, puesto que se fomenta la interacción entre empleados nuevos y experimentados para compartir mejores prácticas.
- Uso de tecnologías para el aprendizaje, incorporando e-Learning como un canal de gestión del conocimiento para reforzar conceptos clave.
- Estrategias de retención del conocimiento, implementando manuales de procedimientos y listas de verificación para estandarizar la calidad del servicio.

6.2. Diseño y desarrollo curricular

El programa de capacitación se ha estructurado en módulos con objetivos específicos, estrategias didácticas y mecanismos de evaluación. Además, se han integrado elementos

de aprendizaje experiencial, para asegurar la retención del conocimiento mediante experiencias prácticas.

6.2.1. Principios del diseño curricular aplicados

- Planificación estructurada de cada módulo, siguiendo una secuencia lógica de aprendizaje, desde la comprensión teórica hasta la aplicación práctica.
- Metodologías activas, combinando talleres interactivos, On-the-Job Training y simulaciones para maximizar la adquisición de habilidades.
- Evaluación continua, con mediciones previas y posteriores a la capacitación para evaluar la efectividad del programa.

6.3. Gestión de la capacitación

El programa de capacitación se gestiona como un proceso cíclico que abarca:

6.3.1. Diagnóstico de necesidades

Contexto y análisis de brechas de habilidades en el personal.

6.3.2. Diseño de la capacitación

Creación de contenidos basados en las competencias prioritarias.

6.3.3. Implementación del programa

Aplicación de metodologías mixtas de enseñanza.

6.3.4. Evaluación y mejora continua

Medición de impacto y ajustes en función de los resultados obtenidos.

6.4. Diagnóstico de necesidades

La cadena de lavanderías ofrece servicios de lavandería de alto nivel socioeconómico ubicada en zonas residenciales exclusivas de Lima (La Molina, Surco, San Isidro y Miraflores). La empresa se ha posicionado como un servicio premium dirigido principalmente a un público femenino con edad promedio de 36 a 55 años.

Según la investigación realizada sobre "Factores de Satisfacción del Cliente y su Relación con las Habilidades Blandas del Personal", se identificaron cuatro dimensiones fundamentales que determinan la satisfacción del cliente: atención personalizada, calidad del servicio, infraestructura y relación precio-valor. Los resultados del Net Promoter Score (NPS) durante el periodo de julio a diciembre 2024 muestran una evolución positiva sostenida, alcanzando niveles de 90% de clientes que recomendarían el servicio.

Sin embargo, se identificaron varias áreas de oportunidad:

- Menos de la mitad de los clientes considera satisfactoria la relación calidad-precio.
- Existe una brecha entre la importancia y la satisfacción en habilidades como confiabilidad (0.04), orientación al servicio (0.04) y capacidad de resolución de problemas (0.01).
- Los clientes valoran la comunicación sobre el estado de sus prendas y aprecian que el personal recuerde sus preferencias específicas.
- Se detectaron oportunidades de mejora en la capacidad del personal para ofrecer recomendaciones especializadas sobre el cuidado de prendas.

El ranking de habilidades blandas valoradas por los clientes posiciona en primer nivel la confiabilidad, atención al detalle y orientación al servicio. En un segundo nivel se encuentran la empatía, capacidad de respuesta y comunicación efectiva.

Este plan de capacitación busca desarrollar y fortalecer estas habilidades blandas en los Asesores de Atención al Cliente, quienes representan el primer punto de contacto con los clientes y juegan un rol fundamental en la percepción de calidad del servicio.

6.5. Diseño del programa de capacitación en habilidades blandas para el personal de lavanderías premium

Este programa de capacitación ha sido diseñado para impactar positivamente en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la productividad del personal. Su estructura, basada en competencias clave y métodos de capacitación innovadores, permitirá desarrollar un equipo altamente capacitado y alineado con los valores organizacionales.

6.5.1. Introducción

En línea con el compromiso con la excelencia en el servicio, este programa de capacitación busca fortalecer las habilidades blandas del personal de lavandería. La capacitación se enfoca en aquellas competencias críticas identificadas como clave para la satisfacción del cliente: la confiabilidad, atención al detalle, orientación al servicio, empatía, comunicación efectiva y resolución de problemas.

6.5.2. Objetivo general

Desarrollar y fortalecer las habilidades blandas de los Asesores de Atención al Cliente la cadena de lavanderías premium para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la percepción de valor del servicio premium ofrecido.

6.5.3. Objetivos específicos

- Fortalecer la confiabilidad y orientación al servicio del personal de recepción para reducir la brecha de satisfacción identificada (0.04).
- Mejorar la capacidad de resolución de problemas a través de técnicas y protocolos específicos para el manejo de situaciones difíciles con clientes premium.
- Desarrollar habilidades de comunicación efectiva, tanto oral como escrita, para mantener informados a los clientes sobre el estado de sus prendas.
- Potenciar la atención al detalle en el proceso de recepción de prendas, identificando particularidades y necesidades específicas de cada cliente.
- Incrementar la capacidad de empatía del personal para comprender y adaptarse a las necesidades individuales de los clientes.

- Implementar técnicas de asesoramiento especializado sobre el cuidado de prendas, identificado como una oportunidad de mejora en la investigación.
- Estandarizar el proceso de atención para asegurar una experiencia consistente en todas las sedes.

6.5.4. Temporalización

El programa será estructurado en 8 sesiones semanales de 3 horas cada una, para un total de 24 horas de formación.

Tabla 6.1

Calendario de sesiones programa de capacitación

| Semana | Sesión | Título |
|---------------|---------------|--|
| 1 | Sesión 1 | Confiabilidad y servicio premium |
| 2 | Sesión 2 | Comunicación efectiva con clientes premium |
| 3 | Sesión 3 | Atención al detalle en la recepción de prendas |
| 4 | Sesión 4 | Empatía y conexión con el cliente |
| 5 | Sesión 5 | Resolución de conflictos y manejo de situaciones difíciles |
| 6 | Sesión 6 | Asesoramiento especializado en cuidado de prendas |
| 7 | Sesión 7 | Proactividad y anticipación a las necesidades del cliente |
| 8 | Sesión 8 | Integración de habilidades y evaluación final |

6.5.5. Metodología

El programa de capacitación utilizará una combinación de metodologías que favorezcan el aprendizaje práctico y la interiorización de las habilidades blandas.

6.5.5.1. Método expositivo y lección magistral

Se utilizará para presentar conceptos fundamentales sobre servicio premium, psicología del cliente y bases teóricas de las habilidades blandas. Se complementará con recursos audiovisuales y estudios de caso reales de la empresa.

6.5.5.2. Estudios de casos

Se analizarán situaciones reales ocurridas en la cadena de lavanderías (tanto positivas como negativas) para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora en la atención al cliente.

6.5.5.3. Aprendizaje cooperativo

Los participantes trabajarán en equipos pequeños para resolver problemas, compartir experiencias y desarrollar soluciones conjuntas que fortalezcan el trabajo en equipo y la consistencia en la atención.

6.5.5.4. Role-playing y simulaciones

Se recrearán escenarios típicos de atención al cliente que permitan a los participantes practicar las habilidades en un entorno controlado, recibiendo retroalimentación inmediata.

6.5.5.5. Coaching individual

Cada participante recibirá sesiones de coaching individual para trabajar en sus áreas de oportunidad específicas y recibir retroalimentación personalizada.

6.5.5.6. Aprendizaje experiencial

Se incorporarán dinámicas y actividades vivenciales que permitan a los participantes experimentar situaciones desde la perspectiva del cliente.

6.6. Implementación del programa

6.6.1. Sesión 1: Confiabilidad y servicio premium

6.6.1.1. Objetivos

- Comprender la importancia de la confiabilidad como habilidad blanda prioritaria identificada por los clientes.
- Identificar comportamientos específicos que generan confianza en el contexto de un servicio premium de lavandería.
- Conocer y practicar protocolos de servicio alineados con la propuesta de valor de la cadena de lavanderías.

6.6.1.2. Descripción

La sesión inicia con una introducción sobre los hallazgos de la investigación, haciendo énfasis en la valoración de la confiabilidad por parte de los clientes.

Se presentarán videos de casos reales de atención en Lavanderías premium y se analizarán los comportamientos que generan o disminuyen la confianza.

A continuación, se realizará la actividad "El valor de la confianza", donde los participantes reflexionarán sobre experiencias personales como clientes donde la confiabilidad jugó un papel crucial.

Posteriormente, se realizará un taller práctico sobre protocolos de servicio premium, con énfasis en la precisión en el manejo de información, cumplimiento de promesas y gestión de expectativas del cliente. Los participantes practicarán mediante simulaciones el proceso estandarizado de recepción de prendas.

Finalmente, se establecerán compromisos individuales de mejora en relación con la confiabilidad y se presentará la herramienta de auto seguimiento que utilizarán durante todo el programa.

6.6.1.3. Evaluación

- Cuestionario pre y post sobre conocimientos de servicio premium
- Rúbrica de observación durante las simulaciones de recepción de prendas

- Calidad de los compromisos individuales establecidos

6.6.1.4. Técnica didáctica

- Exposición con apoyo audiovisual
- Análisis de casos
- Simulaciones y role-playing
- Reflexión individual y grupal

6.6.1.5. Recursos necesarios

- Presentación multimedia
- Videos de casos reales de atención
- Manual de protocolos de servicio
- Formatos de compromisos individuales
- Rúbricas de evaluación

6.6.2. Sesión 2: Comunicación efectiva con clientes premium

6.6.2.1. Objetivos

- Identificar los elementos verbales y no verbales de la comunicación efectiva en el contexto de servicio premium.
- Desarrollar habilidades para mantener informado al cliente sobre el estado de sus prendas de manera proactiva.
- Practicar técnicas de comunicación escrita para mantener contacto con los clientes.

6.6.2.2. Descripción

La sesión comienza con una dinámica de "comunicación sin palabras" para sensibilizar sobre la importancia del lenguaje no verbal. Posteriormente, se presenta el modelo "RASE" (Recibir, Atender, Solucionar, Exceder) de comunicación efectiva para servicios premium.

Se realiza la actividad "El poder de las palabras", donde los participantes analizan frases comunes utilizadas en la recepción y proponen alternativas

más efectivas y alineadas con un servicio premium. Por ejemplo, transformar "Tendrá que esperar" por "En aproximadamente X minutos podremos atenderle, ¿desea esperar o prefiere que le llamemos cuando esté listo?".

A continuación, se desarrolla un taller de redacción de mensajes para diferentes canales de comunicación (WhatsApp, correo electrónico, llamadas) y situaciones (información sobre prendas especiales, retrasos, promociones). Los participantes practican en grupos redactando mensajes para casos específicos.

La sesión culmina con un ejercicio de feedback entre pares sobre la claridad y efectividad de la comunicación durante las prácticas realizadas.

6.6.2.3. Evaluación

- Calidad de los mensajes redactados según rúbrica de comunicación efectiva
- Observación durante los ejercicios de role-playing
- Test de comprensión del modelo RASE

6.6.2.4. Técnica didáctica

- Dinámica experiencial
- Taller práctico de redacción
- Trabajo colaborativo
- Role-playing de situaciones de comunicación

6.6.2.5. Recursos necesarios

- Manual del modelo RASE
- Plantillas de mensajes para diferentes canales
- Casos prácticos para análisis
- Dispositivos para redacción digital

- Rúbrica de evaluación de comunicación efectiva

6.6.3. Sesión 3: Atención al detalle en la recepción de prendas

6.6.3.1. Objetivos

- Desarrollar la capacidad de observación y atención al detalle durante el proceso de recepción de prendas.
- Implementar un protocolo estructurado de revisión de prendas que asegure la identificación de particularidades.
- Practicar la comunicación efectiva de observaciones y recomendaciones al cliente.

6.6.3.2. Descripción

La sesión inicia con la actividad "El ojo del experto", donde se presentan imágenes de prendas con detalles sutiles que requieren atención especial. Los participantes deben identificar estos detalles en tiempo limitado.

Posteriormente, se presenta el protocolo ATENTO (Analizar, Tocar, Examinar, Notar, Transmitir, Ofrecer) para la revisión sistemática de prendas durante la recepción. Se realiza una demostración paso a paso con prendas reales, mostrando cómo identificar manchas, desgastes, botones sueltos y otras particularidades.

A continuación, los participantes realizan prácticas en parejas utilizando el protocolo ATENTO con diferentes tipos de prendas (camisas, ternos/trajes, pantalones, prendas delicadas). Un participante hace la revisión mientras el otro evalúa la aplicación del protocolo.

Finalmente, se realiza la actividad "Comunicación de hallazgos", donde los participantes practican cómo informar al cliente sobre las particularidades encontradas en sus prendas de manera asertiva y proponiendo soluciones.

6.6.3.3. Evaluación

- Test práctico de identificación de detalles en prendas
- Observación durante la aplicación del protocolo ATENTO
- Role-playing de comunicación de hallazgos al cliente

6.6.3.4. Técnica didáctica

- Ejercicios de observación
- Demostración práctica
- Práctica en parejas
- Role-playing

6.6.3.5. Recursos necesarios

- Prendas reales con diferentes particularidades
- Formularios de recepción de prendas
- Guía de protocolo ATENTO
- Checklist de puntos a revisar por tipo de prenda
- Rúbrica de evaluación

6.6.4. Sesión 4: Empatía y conexión con el cliente

6.6.4.1. Objetivos

- Desarrollar la capacidad de empatía para comprender las necesidades y expectativas del cliente premium.
- Aprender a reconocer preferencias y personalizar el servicio.
- Implementar técnicas para crear conexiones significativas con los clientes.

6.6.4.2. Descripción

La sesión comienza con el video "Un día en la vida de nuestros clientes", mostrando el contexto y las expectativas de los clientes premium. Se realiza

la dinámica "En los zapatos del cliente", donde los participantes experimentan el servicio desde la perspectiva del cliente.

A continuación, se presenta el modelo ESCUCHA (Enfocarse, Silenciar juicios, Clarificar, Ubicar necesidades, Conectar, Honrar, Actuar) para desarrollar conversaciones empáticas con los clientes. Los participantes practican en parejas el uso de preguntas abiertas y técnicas de escucha activa. Se introduce la herramienta "Mapa de Preferencias del Cliente", que permite registrar y recordar las particularidades y preferencias específicas de cada cliente frecuente. Los participantes practican cómo completar este mapa a partir de información proporcionada en casos ficticios.

La sesión culmina con la actividad "Pequeños detalles, grandes diferencias", donde los participantes identifican oportunidades para personalizar el servicio basándose en las preferencias identificadas.

6.6.4.3. Evaluación

- Observación durante los ejercicios de escucha activa
- Calidad del Mapa de Preferencias elaborado
- Role-playing de reconocimiento de preferencias del cliente

6.6.4.4. Técnica didáctica

- Experiencia inmersiva
- Práctica guiada
- Trabajo en parejas
- Análisis de casos

6.6.4.5. Recursos necesarios

- Video "Un día en la vida de nuestros clientes"
- Guía del modelo ESCUCHA

- Plantillas de Mapa de Preferencias
- Casos ficticios de clientes

6.6.5. Sesión 5: Resolución de conflictos y manejo de situaciones difíciles

6.6.5.1. Objetivos

- Desarrollar la capacidad de respuesta ante situaciones conflictivas manteniendo la calma y profesionalismo.
- Implementar un protocolo estructurado para la gestión de quejas y reclamos.
- Practicar técnicas de comunicación asertiva en situaciones de tensión.

6.6.5.2. Descripción

La sesión inicia con la actividad "El efecto Pigmalión", para demostrar cómo las emociones y expectativas influyen en el rendimiento.

Se presenta el protocolo CALMA (Comprender, Aceptar la situación, Lamentar sinceramente, Movilizar soluciones, Agradecer) para el manejo de situaciones difíciles. Se analizan casos reales de conflictos ocurridos en la cadena de lavanderías premium y cómo fueron o debieron ser manejados.

A continuación, se realiza un extenso ejercicio de role-playing donde los participantes enfrentan diferentes escenarios de conflicto: prendas dañadas, retrasos en la entrega, malentendidos en el servicio y clientes insatisfechos con el precio. Los participantes practican la aplicación del protocolo CALMA mientras reciben retroalimentación inmediata.

Finalmente, se realiza la actividad "Caja de soluciones", donde los participantes colaborativamente generan un repositorio de soluciones para los problemas más comunes, enfatizando la importancia de tener respuestas ágiles y efectivas.

6.6.5.3. Evaluación

- Observación durante los ejercicios de role-playing
- Aplicación del protocolo CALMA en situaciones simuladas
- Contribución a la "Caja de soluciones"

6.6.5.4. Técnica didáctica

- Dinámica experiencial
- Análisis de casos reales
- Role-playing extensivo
- Trabajo colaborativo

6.6.5.5. Recursos necesarios

- Materiales para la actividad "El efecto Pigmalión"
- Guía del protocolo CALMA
- Fichas con escenarios de conflicto
- Formato para la "Caja de soluciones"
- Rúbrica de evaluación

6.6.6. Sesión 6: Asesoramiento especializado en cuidado de prendas

6.6.6.1. Objetivos

- Adquirir conocimientos técnicos sobre tipos de telas, manchas y tratamientos especializados.
- Desarrollar la capacidad de transmitir información técnica de manera comprensible para el cliente.
- Practicar recomendaciones personalizadas sobre el cuidado de prendas delicadas.

6.6.6.2. Descripción

La sesión comienza con la participación de un experto técnico de la cadena de lavanderías premium, quien presenta información especializada sobre: tipos de telas y sus características, tipos de manchas y tratamientos, cuidados especiales para prendas delicadas y recomendaciones de lavado doméstico vs. profesional.

A continuación, se realiza la actividad "Traductor de tecnicismos", donde los participantes practican cómo explicar información técnica de manera sencilla y comprensible para los clientes. Por ejemplo, transformar "Esta prenda requiere un tratamiento enzimático para la eliminación de proteínas" en "Esta mancha proviene de alimentos y necesitamos un tratamiento especial que la descompone sin dañar el tejido".

Posteriormente, los participantes participan en un taller práctico de identificación de telas y manchas, trabajando con muestrarios y ejemplos reales. Aprenden a realizar recomendaciones precisas sobre el cuidado de diferentes tipos de prendas.

La sesión culmina con ejercicios de role-playing donde los participantes asesoran a clientes con diferentes tipos de prendas y necesidades específicas.

6.6.6.3. Evaluación

- Test de conocimientos técnicos sobre telas y tratamientos
- Observación durante los ejercicios de "traducción" de información técnica
- Role-playing de asesoramiento a clientes

6.6.6.4. Técnica didáctica

- Presentación por experto
- Taller práctico con muestrarios
- Ejercicios de comunicación simplificada

- Role-playing

6.6.6.5. Recursos necesarios

- Presentación técnica sobre telas y tratamientos
- Muestrario de telas
- Ejemplos de prendas con diferentes manchas o requerimientos
- Guía de recomendaciones por tipo de prenda
- Rúbrica de evaluación

6.6.7. Sesión 7: Proactividad y anticipación a las necesidades del cliente

6.6.7.1. Objetivos

- Desarrollar una actitud proactiva en la identificación de necesidades no expresadas por el cliente.
- Implementar técnicas para sugerir servicios adicionales de manera no invasiva.
- Practicar la anticipación a posibles problemas o necesidades futuras del cliente.

6.6.7.2. Descripción

La sesión inicia con la actividad "El cliente invisible", donde se presentan perfiles detallados de clientes y los participantes deben identificar necesidades no expresadas basándose en información contextual (estilo de vida, tipos de prendas, frecuencia de uso del servicio).

Se introduce el modelo ANTICIPA (Analizar hábitos, Notar patrones, Tomar la iniciativa, Indagar sutilmente, Comunicar beneficios, Integrar soluciones, Personalizar, Agradecer) para desarrollar un enfoque proactivo. Se presentan ejemplos concretos de aplicación en el contexto de Lavanderías premium.

A continuación, los participantes realizan la dinámica "El calendario del cliente", donde identifican momentos clave del año (cambios de temporada, eventos sociales recurrentes, festividades) que generan necesidades específicas en los clientes y desarrollan propuestas proactivas para cada uno. La sesión culmina con ejercicios de role-playing donde los participantes practican cómo sugerir servicios adicionales o tratamientos especiales basados en la observación de las prendas y el conocimiento del cliente.

6.6.7.3. Evaluación

- Calidad de las necesidades identificadas en la actividad "El cliente invisible"
- Contribuciones al "Calendario del cliente"
- Observación durante los ejercicios de role-playing

6.6.7.4. Técnica didáctica

- Análisis de perfiles
- Trabajo colaborativo
- Mapeo de oportunidades
- Role-playing

6.6.7.5. Recursos necesarios

- Perfiles detallados de clientes ficticios
- Guía del modelo ANTICIPA
- Plantilla para "El calendario del cliente"
- Fichas de servicios adicionales y tratamientos especiales
- Rúbrica de evaluación

6.6.8. Sesión 8: Integración de habilidades y evaluación final

6.6.8.1. Objetivos

- Integrar todas las habilidades blandas desarrolladas durante el programa en una experiencia de servicio completa.
- Evaluar el nivel de dominio alcanzado por cada participante.
- Establecer un plan de desarrollo individual para el seguimiento post-capacitación.

6.6.8.2. Descripción

La sesión inicia con una recapitulación de los principales aprendizajes de cada sesión anterior. Los participantes comparten sus experiencias y cómo han comenzado a aplicar lo aprendido en su trabajo diario.

A continuación, se realiza la actividad central "La experiencia completa", donde cada participante debe atender a un cliente (rol interpretado por el facilitador o evaluadores externos) a lo largo de todo el proceso: recepción de prendas, identificación de necesidades, asesoramiento, seguimiento y entrega. Durante este ejercicio, el cliente plantea diferentes situaciones que requieren la aplicación de todas las habilidades desarrolladas durante el programa.

Posteriormente, se realiza una sesión de retroalimentación individual y grupal, identificando fortalezas y oportunidades de mejora.

Finalmente, cada participante elabora su Plan de Desarrollo Individual, estableciendo objetivos específicos, acciones concretas y métricas de seguimiento para continuar fortaleciendo sus habilidades blandas.

La sesión culmina con la entrega de reconocimientos y la presentación del plan de seguimiento post-capacitación.

6.6.8.3. Evaluación

- Desempeño integrado durante "La experiencia completa"
- Calidad del Plan de Desarrollo Individual

- Autoevaluación y evaluación de pares

6.6.8.4. Técnica didáctica

- Recapitulación participativa
- Simulación integral
- Retroalimentación estructurada
- Planificación individual

6.6.8.5. Recursos necesarios

- Guía de evaluación integral
- Perfiles de "clientes" para la simulación
- Formato de Plan de Desarrollo Individual
- Reconocimientos para los participantes
- Instrumentos de evaluación

6.7. Evaluación y mejora en habilidades blandas

6.7.1. Evaluación durante la capacitación

Se recomienda el uso de los siguientes indicadores para realizar la medición de la efectividad de la capacitación.

Tabla 6.2

Indicadores durante la capacitación

| Habilidad blanda | Indicadores | Instrumento de evaluación |
|-------------------------|---|---|
| Confiabilidad | <ul style="list-style-type: none"> - Precisión en la información proporcionada -Cumplimiento de compromiso - Consistencia en la aplicación de protocolos | <ul style="list-style-type: none"> - Observación durante simulaciones - Evaluación por pares - Checklist de protocolos |

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| Comunicación efectiva | <ul style="list-style-type: none"> - Claridad del lenguaje verbal - Calidad de la comunicación escrita - Adecuación del lenguaje al cliente - Capacidad de escucha activa | <ul style="list-style-type: none"> - Rúbrica de comunicación - Análisis de mensajes redactados - Observación durante role-playing |
| Atención al detalle | <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de particularidades en prendas - Aplicación completa del protocolo de revisión - Registro preciso de observaciones | <ul style="list-style-type: none"> - Test práctico con prendas - Observación durante ejercicios - Evaluación de formularios completados |
| Empatía | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de identificar necesidades no expresadas - Adaptación del servicio a preferencias individuales - Conexión emocional con el cliente | <ul style="list-style-type: none"> - Rúbrica de empatía - Observación durante simulaciones - Evaluación de mapas de preferencias |
| Resolución de problemas | <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de emociones en situaciones de tensión - Aplicación del protocolo de gestión de conflictos - Propuesta de soluciones efectivas | <ul style="list-style-type: none"> - Observación durante role-playing - Evaluación de casos resueltos - Autoevaluación |
| Conocimiento técnico | <ul style="list-style-type: none"> - Precisión en la identificación de telas y manchas - Calidad de las recomendaciones técnicas - Capacidad de simplificar información técnica | <ul style="list-style-type: none"> - Test de conocimientos - Observación durante asesoramiento - Evaluación de "traducciones" |
| Proactividad | <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de necesidades no expresadas | <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de casos analizados |

| | |
|--|------------------------------------|
| - Anticipación a problemas potenciales | - Observación durante simulaciones |
| - Sugerencia oportuna de servicios adicionales | - Rúbrica de proactividad |

6.7.2. Evaluación post-capacitación

Para dar seguimiento a la efectividad del programa y asegurar la transferencia de los aprendizajes al entorno laboral, se implementarán los siguientes indicadores.

Tabla 6.3

Indicadores de seguimiento post capacitación

| Indicador | Métrica | Instrumento | Frecuencia |
|---|---|-------------------------------|-------------------|
| Satisfacción del cliente con atención personalizada | Puntuación en encuestas específicas sobre atención del personal | Encuesta de satisfacción | Mensual |
| Brecha entre importancia y satisfacción en habilidades clave | Reducción de la brecha identificada en confiabilidad, orientación al servicio y resolución de problemas | Encuesta comparativa | Trimestral |
| Incidencia de quejas relacionadas con atención | Número de quejas relacionadas con el personal de recepción | Registro de incidencias | Mensual |
| Reconocimiento específico de clientes | Menciones positivas sobre el personal en comentarios de clientes | Análisis de comentarios y NPS | Mensual |
| Aplicación de protocolos estandarizados | Porcentaje de cumplimiento de protocolos en evaluaciones sorpresa | Checklist de observación | Bimestral |

| | | | | |
|--|--|--|------------------------|-----------|
| Efectividad en asesoramiento | | Incremento en venta de servicios adicionales sugeridos | Análisis de ventas | Mensual |
| Recordación de preferencias de clientes | | Porcentaje de clientes frecuentes con preferencias registradas y aplicadas | Auditoría de registros | Bimestral |

6.8. Presupuesto

Parte del programa de capacitación también es el presupuesto necesario para ejecutarlo, es fundamental conocer los costos directos como los costos indirectos asociados.

6.8.1. Costos directos

6.8.1.1. Honorarios del consultor o facilitador

Remuneración del profesional encargado de diseñar e impartir la capacitación. Este costo suele ser una tarifa fija por sesión o por el programa completo, independientemente del número de participantes.

6.8.1.2. Alquiler de instalaciones

Si la empresa no dispone de espacios adecuados, será necesario alquilar salas equipadas para realizar la capacitación.

6.8.1.3. Materiales de capacitación

Incluye manuales, guías, presentaciones y cualquier otro recurso didáctico necesario para el desarrollo del programa.

6.8.1.4. Servicios de catering

Provisión de refrigerios para los profesionales y colaboradores participantes durante las sesiones de capacitación.

6.8.2. Costos indirectos:

6.8.2.1. Costos administrativos

Gastos relacionados con la organización y gestión del programa, como la coordinación logística y la comunicación interna.

6.8.2.2. Imprevistos

Reserva presupuestaria para cubrir gastos inesperados que puedan surgir durante la implementación del programa.

Tabla 6.4

Presupuesto de la Capacitación

| Concepto | Descripción | Costo total (S/) | Costo por participante(S/) |
|---|---|-------------------------|-----------------------------------|
| Honorarios de facilitadores | Especialistas en habilidades blandas y atención al cliente (S/ 600 por sesión x 8 sesiones) | 4,800.00 | 480.00 |
| Materiales impresos y didácticos | Manuales, guías prácticas y recursos para actividades | 200.00 | 20.00 |
| Break | Bebidas y piqueos x 8 sesiones | 880.00 | 88.00 |
| Alquiler de espacio y logística | Sala equipada y servicios adicionales (S/ 150 por sesión x 8 sesiones) | 1,200.00 | 120.00 |
| Evaluación y seguimiento | Instrumentos de evaluación y retroalimentación personalizada | 300.00 | 30.00 |
| Otros | Costos administrativos e imprevistos | 400.00 | 40.00 |
| Total | | 7,780.00 | 778.00 |

Nota. Este presupuesto es referencial para un grupo de 10 personas y puede variar según la negociación con los proveedores y las necesidades específicas del programa.

Este programa de capacitación brinda a las organizaciones de servicios una herramienta estratégica para mejorar la experiencia del cliente, siendo un modelo puede ser replicado y adaptado para formar equipos de atención competentes, lo cual impacta directamente en la calidad del servicio, la fidelización de clientes y la diferenciación de marca.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

Los resultados de esta investigación han permitido demostrar la relevancia de las habilidades blandas de los Asesores de Atención al Cliente en la satisfacción del cliente dentro del sector de lavanderías premium en Lima. A partir de los hallazgos obtenidos, se destacan las siguientes conclusiones principales:

- El análisis estadístico realizado mediante el coeficiente de Pearson permite concluir que existe una relación estadísticamente significativa y de intensidad moderada a fuerte entre las habilidades blandas de los Asesores de atención al Cliente y la satisfacción del cliente. Este resultado otorga sustento cuantitativo a la hipótesis planteada en la investigación y respalda la viabilidad de implementar programas de capacitación focalizados en el desarrollo humano como herramienta de diferenciación competitiva. Además, los hallazgos justifican la propuesta de intervención desarrollada en el capítulo VI, orientada a fortalecer el trato humano como pilar del servicio premium ofrecido.
- La investigación nos muestra que las habilidades blandas de los Asesores de Atención al Cliente de la cadena de lavanderías premium analizada y la satisfacción de sus clientes están conectadas de una manera profunda y significativa. Cuando una persona entrega su traje favorito, un vestido con valor sentimental o una prenda costosa, no solo busca que quede limpia, sino que necesita sentir que está en buenas manos. La confiabilidad que transmite la recepcionista al examinar cuidadosamente cada pieza, la atención al detalle al señalar manchas difíciles o la orientación genuina al servicio cuando recomienda tratamientos especiales, crean una experiencia humana valiosa que va mucho más

allá del simple lavado. El cliente de unas lavanderías premium valora enormemente ese momento en que la persona que lo atiende recuerda sus preferencias, le explica con claridad los procesos que seguirá su prenda o simplemente muestra comprensión cuando necesita un servicio urgente. Esta conexión humana de calidad es lo que realmente hace la diferencia en un negocio donde la excelencia técnica ya se da por sentada. Nuestro estudio demuestra que cuando estas habilidades humanas están presentes en cada interacción, se crea una relación especial que fideliza al cliente y justifica completamente el valor premium que está dispuesto a pagar.

- Como resultado de la investigación se reconoce que los factores determinantes de la satisfacción del cliente en las lavanderías premium de Lima se estructuran en cuatro dimensiones fundamentales: la atención personalizada, la calidad del servicio, la infraestructura y la relación precio-valor. Entre estos, la atención personalizada emerge como el elemento diferenciador crítico, donde los clientes valoran significativamente la comunicación sobre el estado de sus prendas y que el personal recuerde sus preferencias específicas. En cuanto a la calidad del servicio, el tiempo de entrega puntual y el cuidado especial de prendas delicadas aparecen como los aspectos más valorados, mientras que la ubicación conveniente destaca como el principal factor de infraestructura apreciado por los clientes. Sin embargo, se identifican brechas significativas tanto en la percepción de valor, donde menos de la mitad de los clientes considera plenamente justificado el precio premium, como en los aspectos físicos de la experiencia, particularmente en las áreas de espera, decoración de tienda y disponibilidad de estacionamiento, que obtienen las valoraciones más bajas en la evaluación de infraestructura. Esta jerarquización de factores y las brechas identificadas demuestran que, en el

segmento premium, aunque los aspectos humanos del servicio superan en importancia a los elementos tangibles, existe la necesidad de alinear todos los componentes de la experiencia con las expectativas del cliente.

- De acuerdo con la investigación, existe una clara jerarquía en las habilidades blandas valoradas por los clientes de lavanderías premium en Lima. La confiabilidad destaca como la competencia más apreciada, seguida por la atención al detalle y la orientación al servicio, evidenciando que las habilidades relacionadas directamente con el manejo y cuidado de prendas valiosas son prioritarias. En un segundo nivel se posicionan la empatía, capacidad de respuesta y comunicación efectiva, mientras que la proactividad y resolución de problemas, aunque importantes, ocupan los últimos lugares. La principal oportunidad de mejora se identifica en el asesoramiento especializado sobre cuidado de prendas, donde se requiere fortalecer tanto el conocimiento técnico sobre textiles como la capacidad para transmitir esta información de manera accesible, respondiendo así a las expectativas de un cliente que busca no solo limpieza sino también orientación experta para preservar sus prendas exclusivas.
- La investigación revela que existe una relación directa entre el nivel de desarrollo de las habilidades blandas de los Asesores de Atención al Cliente y la percepción de calidad del servicio por parte de los clientes en las lavanderías premium de Lima. Los resultados muestran que cuando este personal demuestra altos niveles de confiabilidad, atención al detalle y orientación al servicio, los clientes perciben un mayor profesionalismo y exclusividad en el servicio recibido. Particularmente relevante es cómo la atención minuciosa durante la recepción de prendas y el asesoramiento especializado sobre cuidados específicos generan una percepción de meticulosidad que los clientes asocian directamente con un servicio de alta

calidad. Considerando que habilidades como la capacidad de resolución de problemas, la empatía y la comunicación efectiva funcionan como elementos protectores de la percepción de calidad, especialmente cuando surgen incidencias en el servicio. La investigación demuestra que estas competencias no solo complementan la calidad técnica del lavado, sino que actúan como diferenciadores clave que justifican el posicionamiento premium del servicio. En este contexto, las habilidades blandas crean una experiencia integral que trasciende el resultado tangible del servicio, generando valor agregado y construyendo relaciones de confianza a largo plazo con los clientes, especialmente relevante en un sector donde se manejan prendas de alto valor económico y sentimental.

- La investigación establece una clara relación positiva entre la satisfacción del cliente y su lealtad hacia la cadena de lavanderías premium. Esta correlación se evidencia principalmente a través del análisis del Net Promoter Score (NPS), donde los resultados muestran un alto porcentaje de clientes promotores dispuestos a recomendar activamente el servicio a su círculo social. La encuesta reveló una significativa resistencia al cambio entre los clientes satisfechos, con la mayoría indicando baja probabilidad de cambiar a otro proveedor de servicios similares. Los factores determinantes de esta lealtad fueron identificados como la calidad consistente del servicio, el cuidado especializado de prendas exclusivas y la excelencia en la atención del personal, elementos que constituyen los pilares fundamentales de la retención de clientes. El análisis de las razones proporcionadas por los promotores confirmó que la atención personalizada y la calidad del servicio son los principales generadores tanto de satisfacción como de lealtad. Esta relación directa entre satisfacción y fidelidad se manifiesta no solo

en la continuidad del uso del servicio sino también en la disposición a recomendarlo, creando un ciclo virtuoso de crecimiento basado en referencias de clientes satisfechos que fortalece la posición competitiva de las lavanderías premium en el mercado.

- Por último, la investigación aporta una contribución significativa al sector de lavanderías premium mediante el diseño de un programa de capacitación en habilidades blandas fundamentado en evidencia empírica. Este programa representa un modelo estructurado y adaptable que responde directamente a las necesidades identificadas en el estudio, fortaleciendo las competencias que los clientes valoran más: confiabilidad, atención al detalle, orientación al servicio, empatía y comunicación efectiva. La metodología mixta implementada, que combina talleres presenciales interactivos, aprendizaje experiencial, coaching individual y técnicas de simulación, ofrece un enfoque pedagógico innovador que facilita la transferencia efectiva de estas habilidades al contexto real del servicio. El programa desarrollado no solo atiende a necesidades específicas del sector de lavanderías premium, sino que establece un marco de referencia aplicable a otros servicios personalizados donde la interacción humana es determinante en la percepción de calidad. Su estructura modular, organizada en ocho sesiones temáticas con objetivos y evaluaciones específicas, proporciona una herramienta práctica para la gestión del talento humano en empresas de servicios. El enfoque en la gestión del conocimiento, con mecanismos para convertir el conocimiento tácito en explícito, y el sistema de seguimiento a través de indicadores específicos post-capacitación, representan una metodología integral que contribuye tanto al campo académico de la formación en competencias interpersonales como a la práctica profesional.

7.2. Recomendaciones para el sector de lavanderías premium

A partir de los hallazgos obtenidos en esta investigación, se proponen las siguientes recomendaciones para optimizar la satisfacción del cliente en el sector de lavanderías premium:

- Las lavanderías premium deberían priorizar la implementación de programas de capacitación específicamente diseñados para desarrollar habilidades blandas críticas en sus Asesores de Atención al Cliente. La investigación demuestra que habilidades como la confiabilidad, atención al detalle y empatía son determinantes en la percepción de calidad del servicio. Estos programas deben incorporar metodologías activas como simulaciones, role-playing y coaching personalizado, complementadas con seguimiento continuo mediante indicadores específicos que evalúen la transferencia efectiva de estas habilidades al entorno laboral.
- Las empresas del sector deberían adoptar un enfoque holístico de la experiencia del cliente que integre todos los puntos de contacto. La investigación evidencia que los clientes valoran una experiencia coherente que trasciende el resultado tangible del lavado. Se recomienda implementar el modelo "Customer Journey" para mapear cada interacción, desde la recepción hasta la entrega, identificando oportunidades para personalizar el servicio y fortalecer los momentos críticos, especialmente aquellos relacionados con el manejo de prendas valiosas. Esta estrategia debe incluir protocolos específicos para el reconocimiento de clientes frecuentes y la documentación sistemática de sus preferencias particulares.
- La industria debería implementar sistemas robustos de medición que vayan más allá del NPS tradicional, incorporando evaluaciones específicas sobre las habilidades blandas del personal. Se recomienda desarrollar un cuadro de mando integral que combine indicadores de satisfacción, lealtad y percepción de

habilidades específicas, permitiendo identificar correlaciones y áreas de oportunidad. Estos sistemas deben complementarse con ciclos formales de retroalimentación que conecten los resultados de las evaluaciones con acciones concretas de mejora, cerrando así el ciclo de aprendizaje organizacional.

- Las lavanderías premium deberían reorientar su propuesta de valor para destacar la atención personalizada como diferenciador estratégico. La investigación muestra que, incluso por encima de factores técnicos como la calidad del lavado, los clientes premium valoran significativamente el trato personalizado y el reconocimiento de sus necesidades específicas. Se recomienda desarrollar un sistema de clasificación de clientes basado no solo en su valor económico sino también en sus preferencias y características particulares de servicio. Este enfoque permitiría asignar recursos de manera más eficiente, priorizando la personalización en aquellos segmentos donde genera mayor impacto en la satisfacción y lealtad.
- Desarrollar un modelo híbrido que integre soluciones tecnológicas avanzadas con el valor insustituible del factor humano. Se recomienda implementar sistemas de trazabilidad digital de prendas (como los códigos QR mencionados en el análisis de infraestructura) que permitan a los clientes dar seguimiento en tiempo real al estado de sus prendas, complementados con comunicación personalizada por parte de los Asesores de Atención al Cliente. Esta combinación potencia tanto la eficiencia operativa como la percepción de atención personalizada.
- La investigación revela una oportunidad en el desarrollo de sistemas CRM especializados para lavanderías premium que registren sistemáticamente preferencias, históricos de servicio y particularidades de cada cliente, facilitando que el personal ofrezca un servicio verdaderamente personalizado respaldado por

datos. Esta recomendación se alinea con los hallazgos sobre la importancia del reconocimiento como cliente frecuente y la valoración de recordar preferencias específicas.

BIBLIOGRAFÍA

- Abhari, K., Sanavi, A., Ly, J., & Wright, M. (2021). Employees First: The Relationship between Employee Experience Management Systems and Customer Experience Management. *27th Annual Americans Conference on Information Systems, AMCIS 2021*. Montreal: Association for Information Systems.
- Adhvaryu, A. R., Nyshadham, A., & Kala, N. (2018). The Skills to Pay the Bills: Returns to On-the-job Soft Skills Training. *National Bureau of Economic Research, Working Paper*. Obtenido de https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24313/w24313.pdf
- Ahire, M., & Vinita, S. (2022). After-COVID era: Workplace 4.0 as the new revolution of employee experience. *Cardiometry*, 23, 272-282. doi:10.18137/cardiometry.2022.23.272282
- Al Kurdi, B., Alshurideh, M., & Alnaser, A. (2020). The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning. *Management Science Letters*, 10, 3561-3570. doi:10.5267/j.msl.2020.6.038
- Ali, M., Iraqi, K. M., Sohail Rawat, A., & Mohammad, S. (2018). Role of customer service skills on customer satisfaction and its effects on customer loyalty in Pakistan banking industry. *South Asian Journal of Management Sciences*, 12(2), 210-223. doi: DOI: 10.21621/sajms.2018122.06
- Alvarez Valverde, S. Y. (2002). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. abril - agosto 2001*[Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/3149>

- Amin, M., Isa, Z., & Fontaine, R. (2013). Islamic banks: Reliability and customer satisfaction in the telecommunications sector. *Service Industries Journal*, 33(13–14), 1276–1291.
- Andreas, S. (2018). Effects of the decline in social capital on college graduates' soft skills. *Industry and Higher Education*, 32(1), 47-56. doi:<https://doi.org/10.1177/0950422217749277>
- Andrews, J., & Higson, H. (2008). Graduate employability, 'soft skills' versus 'hard' business knowledge: A European study. *Higher Education in Europe*, 33(4), 411–422.
- Aranguren, G. (2022). Escuela inteligente y el desarrollo de las habilidades blandas. *Revista Educare*, 26(2), 403-428. Obtenido de <https://orcid.org/0000-0003-1480-9401>
- Barros, K., & Lupercio, D. (2023). *Análisis de las habilidades blandas en hoteles de categoría 4 estrellas de la ciudad de Cuenca periodo febrero-agosto 2023 [Trabajo de integración curricular, Universidad de Cuenca]*. UCUENCA. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648. doi:<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Berry, L. L., Wall, E. A., & Carbone, L. P. (2006). Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from marketing. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43–57.
- BID. (2017). *Aprender Mejor, Políticas públicas para el desarrollo de habilidades*. Banco Interamericano de Desarrollo.

- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105.
- Bowen, D. E., & Schneider, B. (2014). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), 5–22.
- Brown, L. G. (1990). Convenience in Services Marketing. *Journal of Services Marketing*, 4(1), 53-59. doi:<https://doi.org/10.1108/EUM0000000002505>
- Cabañero, R. A. (2023). Design and Development of Laundry Booking System with SMS notification. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology (IJARSCT)*, 3(2). doi:doi.org/10.48175/ijarsct-12308
- Carranza Delgado, J., & Sánchez Altamirano, F. R. (2022). Importancia de las habilidades blandas en el desempeño laboral del talento humano, Utcubamba, región Amazonas. *Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 59–62.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. ed.). McGraw Hill.
- Chowdhary, N., & Prakash, M. (2007). Managing Service Quality: An International Journal. 17(5), 493-509. doi:<https://doi.org/10.1108/09604520710817325>
- Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., & Lankau, M. J. (2003). Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17-25. Obtenido de <https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/244e4e81-d409-42c1-8e11-54a9d8946fcb/content>
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97–130.

- Coelho, M. J., & Martins, H. (2022). The future of soft skills development: a systematic review of the literature of the digital training practices for soft skills. *Journal of e-learning and knowledge society*, 18(2), 78-85. Obtenido de https://www.je-lks.org/ojs/index.php/Je-LKS_EN/article/view/1135576/1317
- Consultores, J., & Marketing, G. R. (2025). *Percepción de la calidad del servicio*.
- Covey, S. R. (2020). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós.
- Cuong, T., & Mai, S. (2021). Relationships between Service Quality, Brand Image, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 585-593. doi:<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0585>
- De la Ossa, J. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Rev Colombiana Ciencias Animales Recia*, 14(1), e945. doi:<https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945>
- Dewi, N. P., & Jati Sasongko, W. (2021). Penerapan metode customer relationship management pada sistem informasi laundry. *Dinamik*, 26(1), 38-46. doi:doi.org/10.54964/manajemen.v2il.94
- Escamilla Vielma, R. D., Segovia-Romo, A., & López Pérez, J. F. (2022). Soft skills in customer service: Sales area in automobile dealers. *Contaduría y Administración*, 212-236.
- Escamilla Vielma, R. D., Segovia-Romo, A., & Terán Cázares, M. M. (2022). Motivation as a driver of customer service: The impact on automobile dealerships. *Mercados y Negocios*, 49-68.
- García, J. M., & García, C. A. (2014). La medición de la lealtad del cliente mediante el índice neto de promotores (NPS): Un estudio de caso en una empresa manufacturera del sector aeroespacial. *Contaduría y Administración*, 59(1), 137-159.

- Garibaldi, G., Ramdani, D., & Magriby, B. (2021). PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI INDUSTRI LAUNDRY MELALUI PELATIHAN FINANCIAL LIFE SKILL . *Empowerment : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2), 206-217. Obtenido de <https://journal.uniku.ac.id/index.php/empowerment/article/view/4588/2765>
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2020). *La inteligencia emocional en la empresa: Cómo seleccionar, medir y mejorar las competencias emocionales en el trabajo (Ed. revisada)*. Editorial Kairós.
- Great Place to Work. (2017). *Great Place to Work*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.ar/los-mejores-lugares-para-trabajar-de-latinoamerica/2017>
- Griffin, J. (2016). *Customer loyalty, menumbuhkan dan mempertahankan kesetiaan pelanggan* (12va ed.). Erlangga.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 7-18. doi:<https://doi.org/10.1509/jmkr.41.1.7.25084>
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? – A literature review of empirical studies on gamification. *Computers in Human Behavior*, 37, 98–106.
- Hansen, E., & Bush, R. J. (1999). Understanding Customer Quality Requirements: Model and Application. *Industrial Marketing Management*, 28(2), 119-130. doi:[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(98\)00007-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(98)00007-8)

- Harlianto, J., & Rudi, B. (2023). Promote employee experience for higher employee performance. *International journal of professional business review*, 8(3), 01-16.
doi:<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.827>
- Heckman, J. J. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–464.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Juliani, C., & Zufria, I. (2022). Sistem Informasi Manajemen Laundry Menggunakan Metode Customer Relationship Management (CRM) Berbasis Web. *Indonesian Journal of Computer Science*, 11(3), 1082-1091.
- Khair, H., Tirtayasa, S., & Yusron, M. (2023). The Effect of Service Quality and Price on Customer Loyalty Through Customer Satisfaction on Laundry Medan.Com The City of Medan. *Jurnal Ekonomi*, 12(1), 560-568.
- Kim, Y. J., Park, J. S., & Jeon, H. M. (2021). Experiential Value, Satisfaction, Brand Love, and Brand Loyalty toward Robot Barista Coffee Shop: The Moderating Effect of Generation. *Sustainability*, 13(21), 1-16.
doi:<https://doi.org/10.3390/su132112029>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels (3rd ed.)*. Berrett-Koehler.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2020). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning & Education*, 193-212.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing (15a ed.)*. Pearson Education.
- Ladhari, R. (2009). Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions: A study in the hotel industry. *Managing Service Quality*, 19(3), 308–331.

- Laiho, M., Saru, E., & Seeck, H. (2022). It's the work climate that keeps me here”: the interplay between the HRM process and emergent factors in the construction of employee experiences. *Personnel Review*, *51*(2), 444-463. doi:10.1108/PR-09-2020-0663
- Lee, M., & Kim, o. (2023). Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, *13*(7), 521. doi:https://doi.org/10.3390/bs13070521
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, *80*(6), 69-96. doi: https://doi.org/10.1509/jm.15.0420
- Len Tiu, W., Mountinho, L., Stone, M., & Bagozzi, R. P. (2021). *The Routledge Companion to Marketing Research* (1era ed.). London: Routledge. doi:10.4324/9781315544892-4
- Li, X., & Yang, P. (2023). Facilitate or Diminish? Mechanisms of Perceived Organizational Support on Employee Experience of New Generation Employees. *Psychological Reports*, *0*(0). doi:https://doi.org/10.1177/00332941231183621
- Lippman, L. H., Ryberg, R. C., & Moore, K. A. (2015). Key “soft skills” that foster youth workforce success: Toward a consensus across fields. *Child Trends*.
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2015). The influence of empathy in customer satisfaction: A key role in services. *Journal of Business Research*, *68*(7), 1630–1632.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Marketing de servicios: Personas, tecnología y estrategia* (8.ª ed.). Pearson Educación.
- Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2019). *Applied sport management skills* (3rd ed.). Human Kinetics.

- Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & Srikanth, N. R. (2023). Employee experience—the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management, 62*(1), 97-115. doi:10.1002/hrm.22133
- Manyanga, W., Makanyeza, C., & Muranda, Z. (2022). The effect of customer experience, customer satisfaction and word of mouth intention on customer loyalty: The moderating role of consumer demographics. *Cogent Business & Management, 9*(1). doi:10.1080/23311975.2022.2082015
- McLagan, P., & Nel, C. (1995). *The Age of Participation: New Governance for the Workplace and the World*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mishra, S., & Sahoo, M. (2021). Motivation to transfer soft skills training: a systematic literature review. *Management Research Review, 45*(10), 1296-1322. doi:https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0225
- Narsico, L. O., & Narsico, P. G. (2023). Customer Preference Shift: A Laundry Shop Experience. *International journal of multidisciplinary: Applied business and education research, 4*(12), 4160-4167. doi:dx.doi.org/10.11594/ijmaber.04.12.01
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- OCDE. (2015). *Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills*. OECD Publishing.
- OIT. (2019). *Trabajar para un futuro más prometedor: Informe de la Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo*. Organización Internacional del Trabajo.

- Pamungkas, B. P. (2020). Factors influencing customer satisfaction of solusi laundry bekasi. *Diponegoro journal of management*, 9(4), 2337-3792. Obtenido de <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Panyella, À. (2004). *Formación y desarrollo de personas: Diseño, planificación y evaluación de acciones formativas en la empresa*. Barcelona: UOC.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Passarelli, A. M., & Kolb, D. A. (2020). The learning way: Learning from experience as the path to lifelong learning and development. *Journal of Organizational Behavior*, 934-955.
- Punina Salazar, K. N., Tovar Molina, E. A., Romero Poveda, A. E., & Barragán Pazmiño, B. M. (2024). Estrategias de coaching para mejorar habilidades blandas en el sector productivo de la provincia de Cotopaxi. *Visionario Digital*, 8(1), 30-51. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v8i1.2866>
- Ramirez, M., & Manjarrez, N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 6(2). doi:<https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.590>
- Recuenco, A., Reyes, W., & Olano, M. (2021). Habilidades blandas en la gerencia moderna. *Sciendo*, 24(4), 289-297. doi:<http://dx.doi.org/10.17268/sciendo.2021.040>
- Reichheld, F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 46-54.
- Reichheld, F., & Sasser Jr., W. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.

- Reigeluth, C. M. (1999). *Instructional-design theories and models: A new paradigm of instructional theory* (Vol. II).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior (18th ed.)*. Pearson Education.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 453-465.
- Rohaeni, A., & Wijiharta, W. (2022). Training Soft Skill Bekal Kesuksesan Lulusan Perguruan Tinggi. *Youth & Islamic Economic Journal*, 3(1), 6-13. doi:10.5281/zenodo.13769139
- Rosidah, R., Sasmita, N., Wisataone, V., & Hanafi, M. (2022). Character development strategies through the soft skills training to students for job readiness. *Journal of Social Studies*, 18(2), 207-216. doi:10.21831/jss.v18i2.53164
- Ruiz de Chávez Alfaro, C., Álvarez Cedillo, J. A., & Yarzabal Coronel, N. (2024). Evaluación de habilidades blandas para mejora en el servicio de las pequeñas y medianas empresas turísticas. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28).
- S., P., Ahmad, A., & Hamdan Tabash, B. K. (2024). Gestión de la experiencia de los empleados y su impacto crítico en el desarrollo sostenible de una empresa: una encuesta sistemática de literatura con metanálisis. *Journal of Sustainability Science and Management*, 19(4), 201-235. doi:http://doi.org/10.46754/jssm.2024.04.015
- Sanders, T., & Mattson, S. (2021). A tale of two airports: How Ontario and Oakland international airports are boosting the employee experience to enhance the overall customer experience. *Journal of Airport Management*, 16(1), 77-86. doi:https://doi.org/10.69554/VVEC2023

- Saranya, C., & Guduru, R. (2022). Building Students' Personality for Employment Readiness through Soft-skills Training. *Randwick International of Social Sciences (RISS) Journal*, 3(1), 32-45. doi:<https://doi.org/10.47175/rissj.v3i1.367>
- Singer, M., Guzman, R., & Donoso, P. (2009). Entrenando competencias blandas en jóvenes. *Escuela de Administración Pontificia Universidad Católica de Chile*, 20.
- Sitzmann, T., Kraiger, K., S. D., & Wisher, R. (2006). The comparative effectiveness of web-based and classroom instruction: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 623-664.
- Stewart, K., & Preiksaitis, M. (2023). Information Technology Soft Skills Training. *CORALS' Journal of Applied Research*, 1(1), 01-10. doi:10.58593/cjar.v1i1.13
- Suárez-Pinzón, E. (2020). Análisis de las habilidades blandas encontradas en reseñas de hotelería a través de metabuscadores. *Revista Turismo y Sociedad*, 27, 145–163.
- Suarez-Pinzon, T. (2020). Análisis de las habilidades blandas encontradas en reseñas de hotelería a través de metabuscadores. 2(2). doi:<https://doi.org/10.15765/es.v2i2.2648>
- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction—a factor specific approach. *Journal of Services Marketing*, 16(4), 363-379. doi:10.1108/08876040210433248
- Taha, C., & Farid, K. (2022). Effect of Internal Marketing on Employee Commitment. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(1), 659-664. Obtenido de http://paper.ijcsns.org/07_book/202201/20220186.pdf
- Tanković, A. C., Tresić, T., & Bratić, M. (2023). Soft skills and hospitality: Perspectives from employees and managers. *Tourism and Hospitality Research*, 23(2), 155–171.

- Trejo García, C., Soto Rosales, K., & Olivares Aguayo, D. (2023). Propuesta de una fórmula optimizada del Net Promoter Score (NPS) para su aplicación en empresas con alto riesgo reputacional. *Contaduría y Administración*, 68(1), 143.
- UNESCO. (2017). *Working Group on Education: Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives*. UNESCO.
- Varona Albán, J. C., & Ramos Benítez, M. C. (2023). Competencias laborales blandas de alto impacto en egresados universitarios. Un estudio descriptivo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 71, 1–20.
- Wahyono, A. (2017). Analisis pengaruh customer experience terhadap minat beli ulang konsumen pada dress up laundry & dry cleaning service cabang benhil jakarta pusat. *Jurnal Manajemen Universitas Satya Negara Indonesia*, 2(1). doi:doi.org/10.54964/manajemen.v2i1.94
- Walsh, G., Groth, M., & Wiedmann, K.-P. (2005). An Examination of Consumers' Motives to Switch Energy Suppliers. *Journal of Marketing Management*, 21(3-4), 421-440. doi:https://doi.org/10.1362/0267257053779091
- Weber, M., Crawford, A., Rivera Jr., D., & Findley, D. A. (2011). Using Delphi Panels to Assess Soft Skill Competencies in Entry Level Managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98-106. doi:https://doi.org/10.9707/2328-0824.1011
- Wushe, T., Shenje, J., & Ndlovu, D. (2014). Effect of business soft skills on service delivery in the hospitality industry in Harare, Zimbabwe. *Journal of Leadership and Management Studies*, 185-189.
- Yadav, M., & Simha Vihari, N. (2022). Employee Experience: Construct Clarification, Conceptualization and Validation of a New Scale. *FIIB Business Review*, 1-15. doi:https://doi.org/10.1177/23197145211012501
- Zabalza, M. A. (2003). *Diseño y desarrollo curricular*. Madrid: Narcea Ediciones.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2017). *Marketing de Servicios (7.ª ed.)*.

McGraw-Hill Education.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). Delivering quality service:

Balancing customer perceptions and expectations. *The Free Press*.

Zuñiga, A., Paz, L., Paz, D., Rosario, G. M., Paz, R., Vaca, C., . . . Navarro, I. (2023).

Habilidades blandas en relación a habilidades blandas y duras exigidas en empresas. *South Florida Journal of Development*, 4(1), 117-129.

doi:10.46932/sfjdv4n1-00