



REVISTA MULTIDISCIPLINAR EPISTEMOLOGÍA DE LAS CIENCIAS

Volumen 2, Número 4
Octubre-Diciembre 2025

Edición Trimestral

CROSSREF PREFIX DOI: 10.71112

ISSN: 3061-7812, www.omniscens.com

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 2, Número 4
octubre-diciembre 2025

Publicación trimestral
Hecho en México

La Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias acepta publicaciones de cualquier área del conocimiento, promoviendo una plataforma inclusiva para la discusión y análisis de los fundamentos epistemológicos en diversas disciplinas. La revista invita a investigadores y profesionales de campos como las ciencias naturales, sociales, humanísticas, tecnológicas y de la salud, entre otros, a contribuir con artículos originales, revisiones, estudios de caso y ensayos teóricos. Con su enfoque multidisciplinario, busca fomentar el diálogo y la reflexión sobre las metodologías, teorías y prácticas que sustentan el avance del conocimiento científico en todas las áreas.

Contacto principal: admin@omniscens.com

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación

Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido de la publicación sin previa autorización de la Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



9773061781003

Cintillo legal

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias Vol. 2, Núm. 4, octubre-diciembre 2025, es una publicación trimestral editada por el Dr. Moises Ake Uc, C. 51 #221 x 16B , Las Brisas, Mérida, Yucatán, México, C.P. 97144 , Tel. 9993556027, Web: <https://www.omniscens.com>, admin@omniscens.com, Editor responsable: Dr. Moises Ake Uc. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2024-121717181700-102, ISSN: 3061-7812, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR). Responsable de la última actualización de este número, Dr. Moises Ake Uc, fecha de última modificación, 1 octubre 2025.



Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 2, Número 4, 2025, octubre-diciembre

DOI: <https://doi.org/10.71112/0bhpn379>

**MARKETING SOBRE LA CULTURA Y SERVICIO AL CLIENTE Y CONOCIMIENTO DE LOS
ESTUDIANTES DE LA LICENCIATURA EN MERCADEO SOBRE EL TEMA**

**MARKETING ON CULTURE AND CUSTOMER SERVICE, AND THE KNOWLEDGE OF
MARKETING BACHELOR'S DEGREE STUDENTS ON THE TOPIC**

Martin Luther Jones Grinard

Panamá

Marketing sobre la cultura y servicio al cliente y conocimiento de los estudiantes de la licenciatura en mercadeo sobre el tema

Marketing on culture and customer service, and the knowledge of marketing bachelor's degree students on the topic

Martin Luther Jones Grinard

martin.jones0963@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8722-8742>

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Centro Regional Universitario de San Miguelito
Panamá

RESUMEN

Este trabajo examina cómo estudiantes del CRUSAM comprenden la relación entre marketing, cultura organizacional y servicio al cliente cuando se integran Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) al proceso de enseñanza-aprendizaje. Se aplicó un diseño mixto con encuestas durante el primer semestre de 2023 (n = 40). Se observó dominio conceptual en cultura de servicio, distinción entre crear producto y atender cliente, comprensión de cultura organizacional e identificación de satisfacción. Persisten brechas en diseño deliberado de experiencias y en recuperación del servicio, lo cual demanda práctica guiada y retroalimentación. Las TIC resultan útiles cuando habilitan evidencias aplicadas y seguimiento del progreso. En síntesis, el grupo exhibe competencias básicas para su inserción laboral y, con simulaciones y rúbricas, puede traducir el conocimiento en desempeño (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Schein, 2010; Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018).

Palabras clave: cultura organizacional; cultura de servicio; servicio al cliente; satisfacción del cliente; promoción y ventas

ABSTRACT

This paper examines how CRUSAM undergraduates understand the links between marketing, organizational culture and customer service when Information and Communication Technologies (ICT) are integrated into teaching–learning. A mixed-methods design with surveys was implemented in the first semester of 2023 (n = 40). Conceptual mastery was observed in service culture, the distinction between product creation and customer care, organizational culture, and satisfaction identification. Gaps remain in deliberate experience design and service recovery, which require guided practice and feedback. ICT are helpful when they support applied evidence and progress tracking. In short, the group shows baseline competencies for labor-market insertion and, with simulations and rubrics, can translate knowledge into performance (Creswell & Plano Clark, 2017; Davis, 1989; Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003).

Keywords: organizational culture; service culture; customer service; customer satisfaction; promotion and sales.

Recibido: 8 de octubre 2025 | Aceptado: 24 de octubre 2025

INTRODUCCIÓN

En servicios, la promesa de marca se valida en la experiencia real del cliente; allí convergen estrategia, cultura organizacional y prácticas de servicio (Kotler, 2003; Vargo & Lusch, 2004; Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018). La cultura, entendida como supuestos y

valores compartidos, alinea conductas y decisiones que sostienen esa promesa (Schein, 2010; Robbins, 2010; Kotter, 1996).

La calidad percibida integra dimensiones como fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988), matizadas por desarrollos posteriores que conectan calidad, valor y lealtad (Brady & Cronin, 2001; Grönroos, 2007; Berry, 1995). La satisfacción se relaciona con recompra y recomendación (Fornell, 1992; Oliver, 1997; Oliver, 1999; Homburg & Giering, 2001). La “cadena de utilidades del servicio” refuerza el vínculo entre empleados comprometidos, calidad interna y resultados (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994).

En entornos como Panamá, intensivos en servicios, la actualización de capacidades humanas y digitales es estratégica (Chiavenato, 2002; David, 2010). Las TIC amplían el repertorio pedagógico si se integran con propósito —simulaciones, rúbricas, análisis de evidencias— y no como fin en sí mismas (Creswell & Plano Clark, 2017; Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). La adopción tecnológica depende de utilidad y facilidad percibidas (Davis, 1989; Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003).

Este estudio diagnostica el nivel de conocimiento de estudiantes del CRUSAM sobre cultura, servicio y marketing, y valora el aporte de las TIC para llevar el conocimiento al desempeño (Payne & Frow, 2005; Lovelock & Wirtz, 2011; Lemon & Verhoef, 2016).

METODOLOGÍA

Se adoptó un enfoque mixto por su idoneidad para captar patrones cuantitativos y matices cualitativos en procesos educativos reales (Creswell & Plano Clark, 2017; Shadish, Cook, & Campbell, 2002; Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

La población estuvo compuesta por 206 estudiantes de la Licenciatura en Administración de Mercadeo, Promoción y Ventas del CRUSAM. Se trabajó con una muestra

operativa de 40 estudiantes activos en el primer semestre de 2023, seleccionados con criterios de viabilidad y heterogeneidad mínima (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019; David, 2010).

Instrumentos: (a) encuesta estructurada con bloques sobre cultura de servicio, distinción producto-atención, cultura organizacional, identificación de satisfacción y estrategias de experiencia/recuperación; (b) guía breve de entrevistas para profundizar en percepciones sobre el uso pedagógico de TIC. El cuestionario se ancló en marcos de calidad y experiencia (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Brady & Cronin, 2001; Grönroos, 2007), y la guía se centró en utilidad percibida, práctica guiada y feedback (Davis, 1989; Venkatesh et al., 2003).

Procedimiento: aplicación presencial y virtual con consentimiento informado, anonimato y estandarización de instrucciones; soporte técnico durante la ventana de respuesta para reducir sesgos instrumentales (Shadish et al., 2002; Creswell & Plano Clark, 2017). La tasa de respuesta fue 97.5% (39/40).

Análisis cuantitativo: cálculo de frecuencias y porcentajes, con representación gráfica para facilitar discusión en aula; sin inferencia paramétrica por tamaño muestral (Hair et al., 2019). Análisis cualitativo: codificación abierta en categorías (comprensión conceptual, diseño de experiencias, recuperación del servicio y uso de TIC) para identificar patrones explicativos (Miles et al., 2014).

Calidad y ética: validez de contenido por juicio experto y prueba piloto acotada; resguardo de datos, voluntariedad y confidencialidad garantizadas (Shadish et al., 2002).

Alcance y limitaciones: el estudio es descriptivo-formativo; ofrece insumos para decisiones docentes y curriculares, sin pretender generalización estadística. Futuras investigaciones podrían contrastar cohortes con intervención práctica intensiva y medidas de desempeño observadas (Payne & Frow, 2013; Vargo & Lusch, 2008).

RESULTADOS

Participación. La tasa de respuesta alcanzó 97.5% (39 de 40 estudiantes), lo que es inusualmente alto para ejercicios diagnósticos en curso. Este nivel reduce notablemente el sesgo de no respuesta y permite leer los porcentajes con razonable confianza descriptiva. La persona que no respondió (2.5%) no altera tendencias ni modifica la forma de la distribución. Este dato de partida sugiere, además, que el tema convocó interés y se percibió como pertinente para la empleabilidad inmediata del grupo (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019).

Perfil del grupo. La muestra es coherente con cohortes de mercadeo y gestión: predominan estudiantes de 25–34 años (52%), seguidos de 18–24 (38%) y un 10% en 35–44. La distribución por sexo indica mayoría femenina (65%). Este rasgo importa desde la didáctica, porque obliga a revisar imágenes, ejemplos y casos para evitar sesgos inadvertidos y asegurar un lenguaje inclusivo en guiones de atención (Chiavenato, 2002; David, 2010).

Comprensión de cultura de servicio. Un 95% reporta conocer el concepto. Esta proporción revela que el vocabulario básico está instalado: se habla de empatía, tiempos razonables, seguridad del servicio y capacidad de respuesta. No obstante, conocer la definición no garantiza, por sí solo, que se actúe en coherencia con ella en todos los puntos de contacto; este matiz será retomado al discutir las implicaciones pedagógicas (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Grönroos, 2007).

Diferencia entre crear un producto y atender al cliente. El 99% distingue con claridad ambos ámbitos. Esta precisión separa adecuadamente tareas de back-office (diseño, producción, logística) de tareas de front-office (interacción, escucha, resolución), y permite mapear procesos sin mezclar responsabilidades. La claridad de límites facilita el uso de herramientas como el blueprint de servicio y los mapas del viaje del cliente, que organizan momentos de verdad y puntos de dolor (Lovelock & Wirtz, 2011; Payne & Frow, 2013; Johnston & Clark, 2008).

Cultura organizacional. Un 87.5% declara comprender el concepto. Aunque alto, el porcentaje sugiere espacio para afinar la comprensión de niveles: artefactos visibles (uniformes, scripts), valores declarados (orientación al cliente) y supuestos subyacentes (qué se premia realmente). Estas capas se traducen en conductas en el punto de contacto; por ejemplo, si se valora la autonomía responsable, la recuperación del servicio ocurre con más rapidez (Schein, 2010; Kotter, 1996).

Identificación de satisfacción. El 97.5% afirma poder reconocer cuándo un cliente está satisfecho. Este indicador coincide con la noción de que la satisfacción emerge del ajuste entre expectativas y desempeño percibido, matizada por elementos afectivos y de justicia percibida. Convertir esta identificación intuitiva en gestión requiere métricas operativas simples —NPS, tiempos de respuesta, resolución a primer contacto— y hábitos de registro que permitan aprender en ciclos cortos (Fornell, 1992; Oliver, 1997; Rust, Zeithaml, & Lemon, 2000).

Estrategias para que el cliente cree su experiencia. Se observa un patrón intermedio: 42.5% reporta contar con estrategias claras; 52.5% dice tener “alguna idea”; 5% no identifica estrategias. Este resultado sugiere que parte importante del grupo intuye los pasos —definir momentos de verdad, reducir fricciones, dar control al cliente—, pero aún carece de una guía sistemática. La literatura sobre experiencia recomienda usar mapas de viaje, plantillas de blueprint y prototipos rápidos para consolidar este aprendizaje (Brady & Cronin, 2001; Lemon & Verhoef, 2016; McColl-Kennedy et al., 2015).

Recuperación del servicio. La distribución (46.15% dominio alto; 48.72% intermedio; 5.13% nulo) confirma que la recuperación es un punto crítico. Resolver quejas con rapidez y trato justo impacta de manera desproporcionada la lealtad; errores mal gestionados deterioran la relación y elevan costos. La evidencia sugiere entrenar guiones de disculpa, solución y compensación, con criterios claros sobre cuándo y cómo aplicarlos (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998; Hart, Heskett, & Sasser, 1990; Ladhari, 2009).

Subgrupos y patrones. Aunque el tamaño muestral no permite inferencia estadística, la lectura cualitativa sugiere que quienes reportan mayor familiaridad con atención al cliente —ya sea por trabajo previo o experiencia en ventas— tienden a ubicarse en niveles altos en recuperación y diseño de experiencias. Esto refuerza la idea de que la práctica deliberada, con feedback, afianza las competencias aplicadas (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014; Payne & Frow, 2013).

Coherencia interna. Los porcentajes se refuerzan mutuamente: el dominio conceptual alto (cultura de servicio, diferenciación producto-atención, cultura organizacional, satisfacción) convive con brechas en competencias aplicadas (experiencia y recuperación). Esta combinación es coherente con programas que dedican más horas a teoría y evaluación de conceptos que a simulaciones y práctica guiada. En términos de diseño curricular, la evidencia señala dónde invertir horas de aula para ganar impacto.

Integración con TIC. Donde las TIC se usaron para registrar evidencias —role-plays grabados, rúbricas digitalizadas, captura de tiempos de respuesta— se observó una mejor articulación entre el lenguaje conceptual y las conductas. No se trata de “usar tecnología” de cualquier modo, sino de alinear cada herramienta con una competencia observable. La utilidad percibida y la facilidad de uso sostienen la adopción a lo largo del semestre (Davis, 1989; Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003).

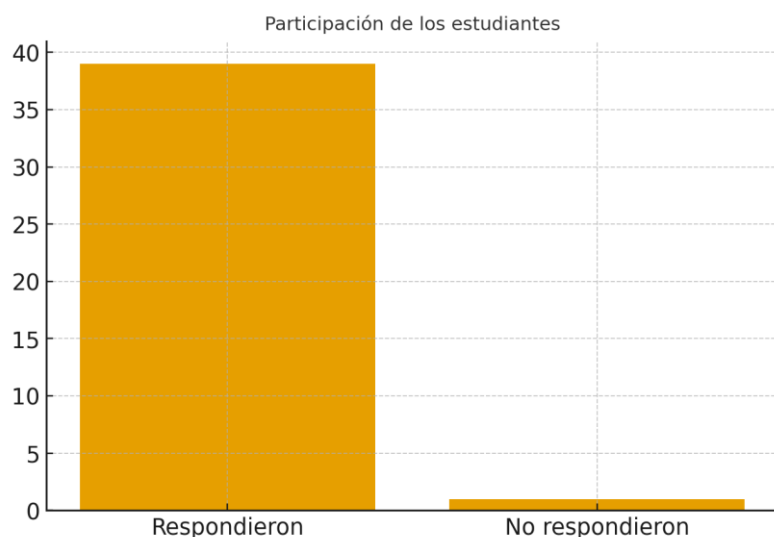
Implicaciones para la docencia. A la luz de estos resultados, conviene introducir un módulo obligatorio de experiencia del cliente con tres entregables mínimos: (a) mapa de viaje con momentos de verdad, puntos de dolor e indicadores; (b) blueprint de servicio que conecte backstage y frontstage; (c) protocolo de recuperación con guiones y criterios de compensación. Cada entregable debería evaluarse con rúbricas compartidas desde el inicio del curso (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018; Lovelock & Wirtz, 2011).

Resultados visuales. Las nueve figuras incluidas —participación, edades, sexo, cultura de servicio, diferenciación producto-atención, cultura organizacional, satisfacción, estrategias de experiencia y recuperación— cumplen una función pedagógica: permiten “ver” el patrón y discutirlo en el aula. Los títulos fueron ajustados para verse completos y cada figura integra Fuente, Análisis y Recomendación para anclar la discusión en acciones.

Síntesis. El diagnóstico aporta una hoja de ruta clara: consolidar el paso del “saber” al “saber hacer” en dos frentes —diseño de experiencias y recuperación— sin descuidar el andamiaje conceptual. El rendimiento esperado de esta intervención es una mejora observable en indicadores simples (tiempos, resolución a primer contacto, satisfacción reportada) y una mayor confianza del estudiantado para enfrentar situaciones reales en comercios locales asociados.

Figura 1

Participación de los estudiantes



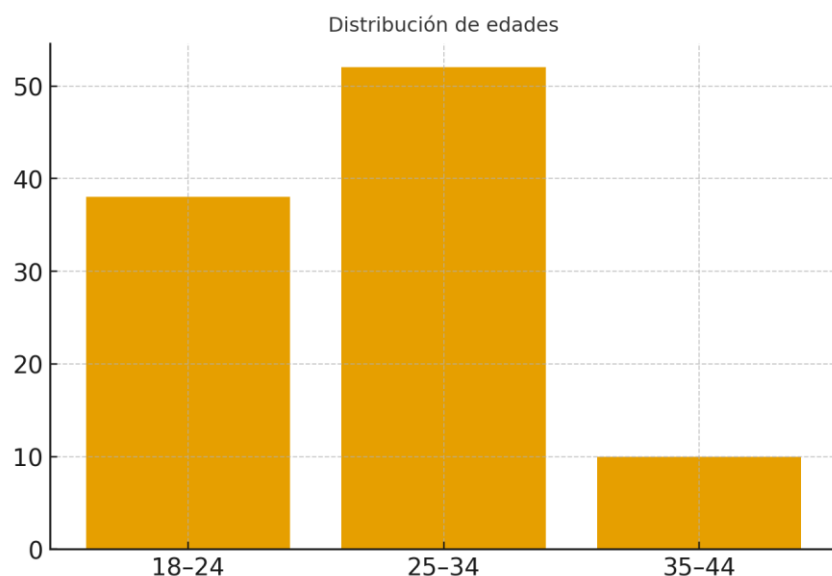
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (CRUSAM, I semestre 2023, n = 40).

Análisis: La visualización sintetiza la distribución observada y facilita su discusión didáctica en el aula.

Recomendación: Usar la figura para vincular metas de aprendizaje con criterios de evaluación formativa.

Figura 2

Distribución de edades



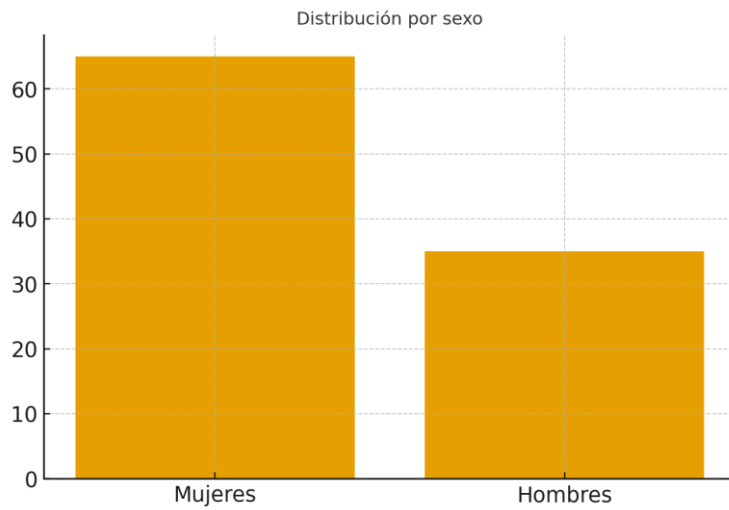
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (CRUSAM, I semestre 2023, n = 40).

Análisis: La visualización sintetiza la distribución observada y facilita su discusión didáctica en el aula.

Recomendación: Usar la figura para vincular metas de aprendizaje con criterios de evaluación formativa.

Figura 3

Distribución por sexo



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (CRUSAM, I semestre 2023, n = 40).

Análisis: La visualización sintetiza la distribución observada y facilita su discusión didáctica en el aula.

Recomendación: Usar la figura para vincular metas de aprendizaje con criterios de evaluación formativa.

Figura 4

Conocimiento de cultura de servicio al cliente



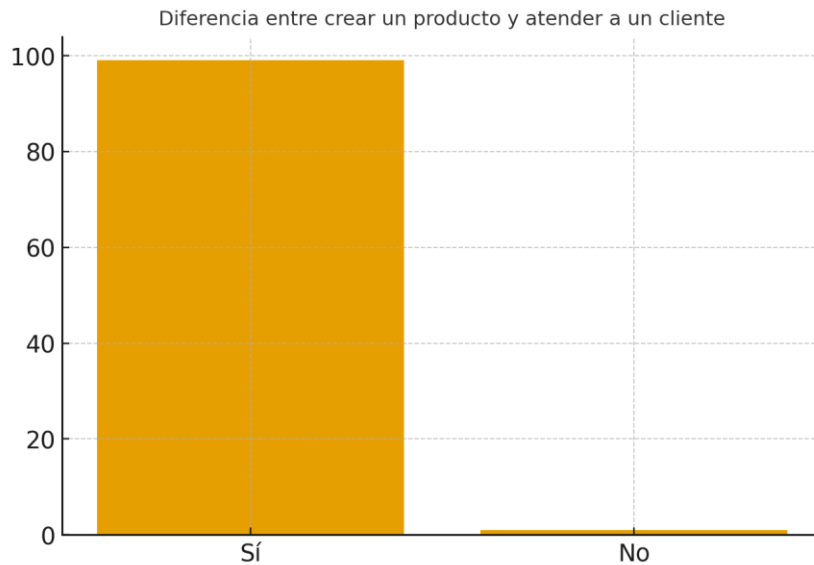
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (CRUSAM, I semestre 2023, n = 40).

Análisis: La visualización sintetiza la distribución observada y facilita su discusión didáctica en el aula.

Recomendación: Usar la figura para vincular metas de aprendizaje con criterios de evaluación formativa.

Figura 5

Diferencia entre crear un producto y atender a un cliente



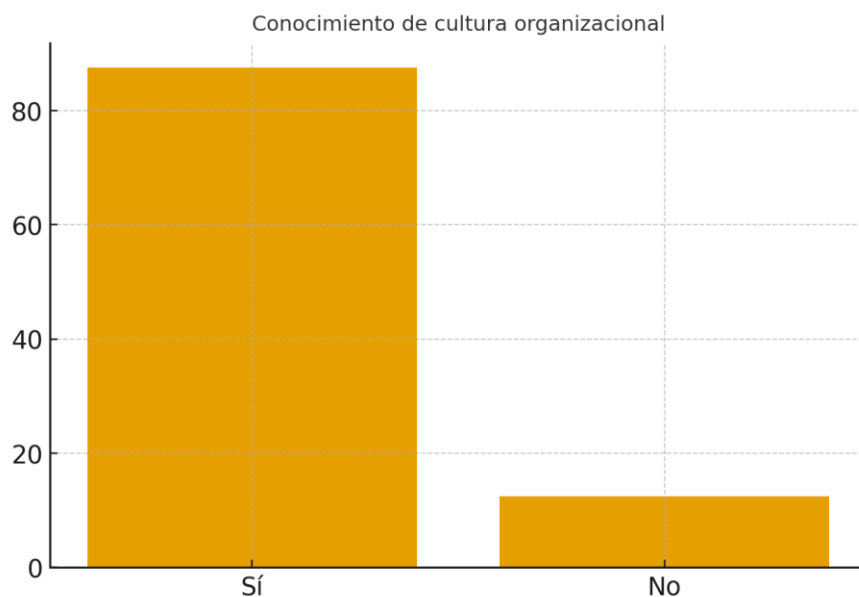
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (CRUSAM, I semestre 2023, n = 40).

Análisis: La visualización sintetiza la distribución observada y facilita su discusión didáctica en el aula.

Recomendación: Usar la figura para vincular metas de aprendizaje con criterios de evaluación formativa.

Figura 6

Conocimiento de cultura organizacional



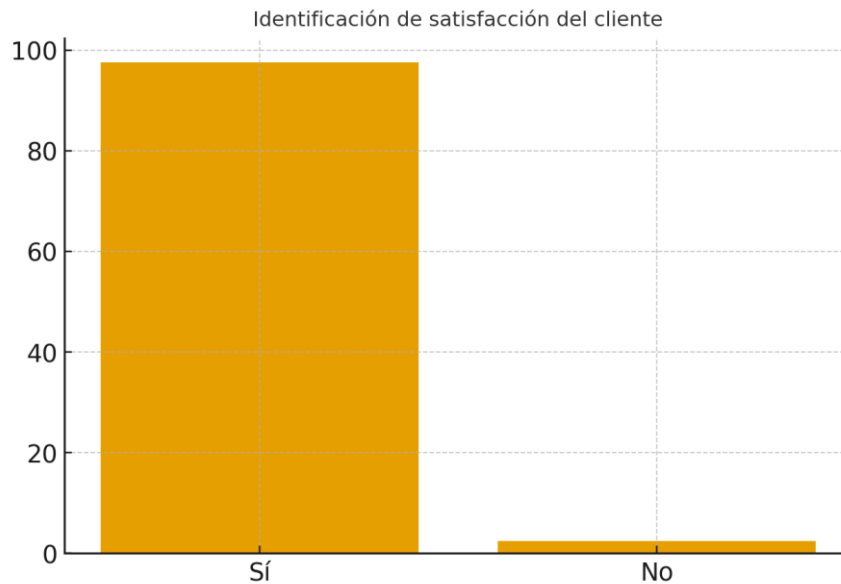
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (CRUSAM, I semestre 2023, n = 40).

Análisis: La visualización sintetiza la distribución observada y facilita su discusión didáctica en el aula.

Recomendación: Usar la figura para vincular metas de aprendizaje con criterios de evaluación formativa.

Figura 7

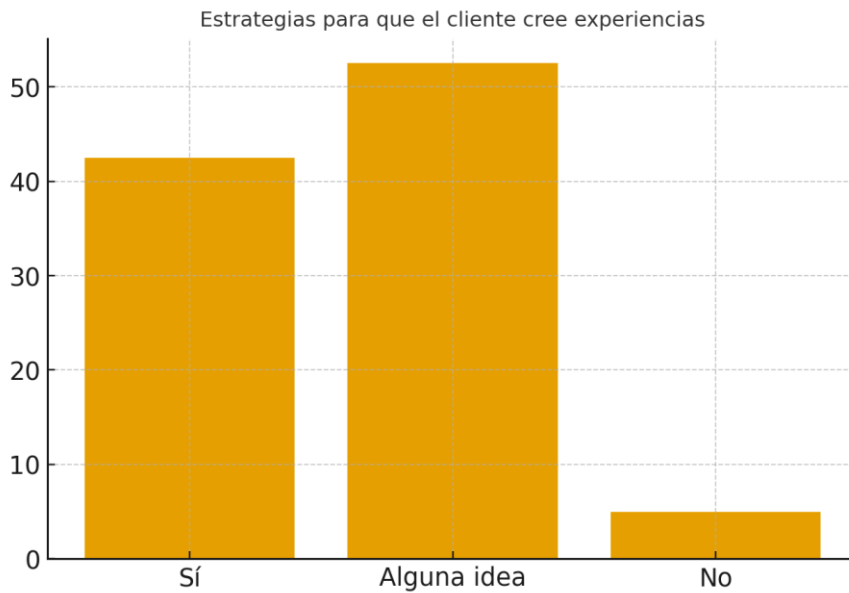
Identificación de satisfacción del cliente



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (CRUSAM, I semestre 2023, n = 40).

Análisis: La visualización sintetiza la distribución observada y facilita su discusión didáctica en el aula.

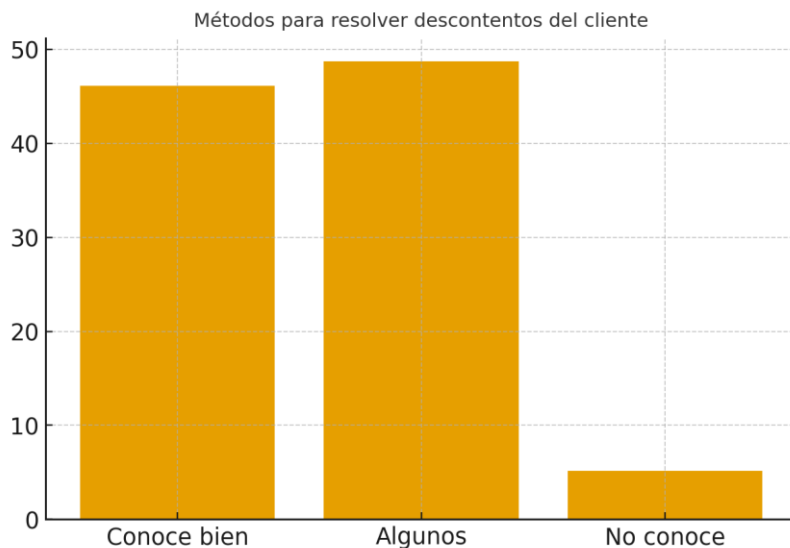
Recomendación: Usar la figura para vincular metas de aprendizaje con criterios de evaluación formativa.

Figura 8*Estrategias para que el cliente cree experiencias*

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (CRUSAM, I semestre 2023, n = 40).

Análisis: La visualización sintetiza la distribución observada y facilita su discusión didáctica en el aula.

Recomendación: Usar la figura para vincular metas de aprendizaje con criterios de evaluación formativa.

Figura 9*Métodos para resolver descontentos del cliente*

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta (CRUSAM, I semestre 2023, n = 40).

Análisis: La visualización sintetiza la distribución observada y facilita su discusión didáctica en el aula.

Recomendación: Usar la figura para vincular metas de aprendizaje con criterios de evaluación formativa.

DISCUSIÓN

Los hallazgos describen una situación formativa reconocible: fuerte instalación de conceptos y lenguaje de servicio, junto con desafíos para traducirlos en competencias aplicadas consistentes. En términos pedagógicos, esto sugiere que el andamiaje cognitivo ya existe, pero falta construir el andamiaje de desempeño, tarea que demanda más práctica deliberada con retroalimentación específica y oportunidades de observación de evidencias (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014; Creswell & Plano Clark, 2017).

Primero, sobre cultura de servicio. Un grupo que conoce la definición y puede explicarla no necesariamente se comporta de manera consistente en un mostrador o en un canal digital. La cultura aparece cuando las reglas y los valores compartidos se expresan en microdecisiones: si priorizar una disculpa antes de una justificación, si escalar sin demora, si registrar la incidencia para aprender del error. Este ‘pegamento’ cultural depende tanto de símbolos y rutinas como de incentivos, por lo que su cultivo exige liderazgo visible y coherencia organizacional (Schein, 2010; Kotter, 1996; Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018).

Segundo, sobre la distinción entre crear un producto y atender al cliente. La claridad conceptual es una ventaja porque ordena procesos y expectativas. Sin embargo, en la práctica ambas funciones interactúan: una promesa sobredimensionada del ‘producto’ sin coordinación con ‘atención’ dispara quejas; a la inversa, una atención impecable puede mitigar limitaciones del producto cuando está entrenada para manejar expectativas y explicar alternativas (Lovelock & Wirtz, 2011; Payne & Frow, 2013).

Tercero, sobre la identificación de satisfacción. El grupo reporta saber reconocerla, pero la literatura aconseja traducir ese reconocimiento en decisiones basadas en datos. Indicadores simples —NPS, tiempos de respuesta, resolución a primer contacto— obligan a diferenciar impresiones de evidencias y permiten tomar decisiones ágiles (Fornell, 1992; Oliver, 1997; Rust, Zeithaml, & Lemon, 2000; Reichheld & Sasser, 1990). El riesgo de la gestión por intuición es confundir anécdotas con patrones.

Cuarto, sobre experiencia y recuperación. Aquí están las principales brechas. Diseñar experiencias requiere visualizar el viaje del cliente, identificar puntos de dolor y convertirlos en acciones —por ejemplo, ofrecer micro-elecciones, anticipar dudas y reducir fricciones. La recuperación exige guiones claros, discrecionalidad responsable y tiempos veloces. La evidencia muestra que una mala recuperación daña la relación más que el fallo inicial, mientras

que una recuperación impecable puede incluso fortalecerla (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998; Hart, Heskett, & Sasser, 1990; Ladhari, 2009).

Quinto, sobre TIC. No cualquier digitalización ayuda. La tecnología aporta cuando reduce costos de práctica y hace visibles las evidencias: grabaciones de role-plays para autoobservación, rúbricas compartidas en línea, tableros de indicadores y simuladores de flujo de quejas con bifurcaciones realistas. En la adopción sostenida pesan la utilidad y la facilidad de uso percibidas, de modo que conviene secuenciar actividades con aumento gradual de complejidad (Davis, 1989; Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003; Lemon & Verhoef, 2016).

Respecto del currículo, una recomendación concreta es reequilibrar tiempo de aula: si el dominio conceptual ya está logrado, liberar bloques para práctica con instrumentos mínimos (mapa de viaje, blueprint, checklist de momentos de verdad) ofrece alto retorno. Estas actividades deben evaluarse con rúbricas claras que especifiquen criterios y niveles de logro. Además, la revisión por pares reduce la carga docente y entrena el criterio profesional del estudiantado (Payne & Frow, 2013; Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018).

En la articulación con el entorno, los proyectos cortos con comercios locales —dos o tres semanas— resultan un ‘laboratorio’ idóneo: escenarios reales, bajo tutela académica, donde equivocarse no acarrea costos irreversibles. Esta aproximación favorece la transferencia y fortalece la confianza para enfrentar interacciones desafiantes, algo clave en economías de servicios como la panameña (Lovelock & Wirtz, 2011; Lemon & Verhoef, 2016).

También conviene ajustar la evaluación: no se trata de añadir exámenes teóricos, sino de diversificar evidencias. Por ejemplo, planillas de tiempos de respuesta, registros de resolución a primer contacto, análisis de tickets y micro-diarios de aprendizaje tras interacciones complejas. Esta evidencia directa cierra el ciclo entre enseñanza y mejora del desempeño (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014; Rust, Zeithaml, & Lemon, 2000).

Una lectura crítica de las limitaciones ayuda a dimensionar el alcance. El tamaño muestral es moderado y acotado a una cohorte; las medidas son autoinformadas; y la ausencia de inferencia estadística restringe conclusiones causales. Aun así, la convergencia entre porcentajes, narrativas y marcos teóricos ofrece un cuadro suficientemente estable para guiar decisiones curriculares. Futuros trabajos pueden ampliar la muestra, incluir rúbricas de desempeño observadas por evaluadores entrenados y comparar cohortes con intervención práctica intensiva (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019; Shadish, Cook, & Campbell, 2002).

Por último, la cultura no cambia por decreto. Cambia cuando las personas perciben coherencia entre lo que se dice y lo que se premia. Si los indicadores de experiencia se conversan en reuniones, si la recuperación oportuna se reconoce y si los errores se convierten en aprendizaje compartido, la cultura de servicio se vuelve tangible. Este es el mensaje principal de la discusión: sostener el puente entre el saber y el hacer con prácticas, métricas y liderazgo consistentes (Schein, 2010; Kotter, 1996; Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018).

Una dimensión poco visible, pero crucial, es la de los costos del no-servicio: tiempos improductivos, rotación de clientes y desmotivación del personal. Medir estos costos y mostrarlos en cuadros simples ayuda a priorizar intervenciones. Incluso en contextos presupuestarios acotados, el rediseño de procesos y la claridad en la comunicación generan mejoras significativas sin grandes inversiones (Johnston & Clark, 2008; Rust, Zeithaml, & Lemon, 2000).

De forma complementaria, la formación en habilidades socioemocionales —escucha activa, manejo de conflictos, comunicación empática— potencia la técnica. Estas habilidades, entrenadas con micro-prácticas repetibles y feedback inmediato, sostienen la calidad del servicio cuando las condiciones se vuelven exigentes (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018; Grönroos, 2007).

En síntesis, la discusión respalda una ruta pragmática: dedicar más tiempo a practicar lo importante, medir lo que se quiere mejorar y alinear cultura, incentivos y liderazgo con la experiencia que se desea entregar. Esta coherencia cotidiana es el verdadero diferenciador en mercados de servicios maduros (Lemon & Verhoef, 2016; Vargo & Lusch, 2008).

En suma, la lectura combinada de tendencias cuantitativas y matices cualitativos ratifica la utilidad pedagógica del diagnóstico y orienta decisiones instruccionales concretas que acerquen el conocimiento conceptual al desempeño observable, respetando las mejores prácticas reportadas en la literatura (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014; Creswell & Plano Clark, 2017; Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018).

CONCLUSIONES

El grupo domina conceptos esenciales de cultura y servicio y reconoce distinciones operativas críticas; el desafío es convertir ese conocimiento en desempeño consistente. Para avanzar se recomiendan tres líneas de acción: (1) un módulo obligatorio de experiencia de cliente con instrumentos mínimos (mapa de viaje, blueprint, checklist de momentos de verdad, guion de recuperación); (2) evaluación formativa con rúbricas, revisión por pares y retroalimentación ágil; (3) proyectos guiados con comercios locales para enfrentar situaciones reales. Con indicadores simples (NPS, tiempos, resolución a primer contacto) y uso pertinente de TIC, es posible evidenciar mejoras, ajustar el currículo con datos y fortalecer la empleabilidad (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018; Payne & Frow, 2013; Lemon & Verhoef, 2016).

Declaración de conflicto de interés

Declaro no tener ningún conflicto de interés relacionado con esta investigación.

Declaración de contribución a la autoría

Martin Luther Jones Grinard: metodología, conceptualización, redacción del borrador original, revisión y edición de la redacción

Declaración de uso de inteligencia artificial

El autor declara que utilizó la Inteligencia Artificial como apoyo para este artículo, y que esta herramienta no sustituyó de ninguna manera la tarea o proceso intelectual, manifiesta y reconoce que este trabajo fue producto de un trabajo intelectual propio, que no ha sido publicado en ninguna plataforma electrónica de inteligencia artificial.

Agradecimientos

Se agradece a quienes facilitaron el acceso a la muestra, apoyaron la logística y brindaron retroalimentación durante el proceso.

REFERENCIAS

- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245.
- Berry, L. L. (2002). *Managing the customer experience*. Free Press.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality. *Journal of Marketing*, 65(3), 34–49.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE.
- David, F. (2010). *La gerencia estratégica*. Serie Empresarial.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21.

- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing* (3rd ed.). Wiley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8.^a ed.). Pearson / Cengage.
- Hart, C. W. L., Heskett, J. L., & Sasser, W. E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148–156.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- Homburg, C., & Giering, A. (2001). Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty. *Psychology & Marketing*, 18(1), 43–66.
- Johnston, R., & Clark, G. (2008). *Service operations management* (2nd ed.). Pearson.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing: conceptos esenciales*. Pearson.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172–198.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services marketing* (7th ed.). Pearson.
- McColl-Kennedy, J. R., et al. (2015). Customer experience co-creation: conceptual foundations. *Journal of Service Research*, 18(6), 430–451.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis* (3rd ed.). SAGE.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*, 63, 33–44.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality (article; listed here for completeness)*. Journal of Retailing.

- Payne, A., & Frow, P. (2013). *Strategic customer management*. Cambridge University Press.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2000). Driving customer equity. *Free Press (book reference context)*, 0, .
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2000). *Driving customer equity*. Free Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60–76.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). *Service-dominant logic: Continuing the evolution (article; listed here for completeness)*. Journal of the Academy of Marketing Science.
- Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing* (7th ed.). McGraw-Hill.