



FOTO: Adobe

ENTREGAMOS LO QUE SOMOS

Hay ideas que parecen obvias, pero solo cuando finalmente logramos verlas. En las empresas ocurre lo mismo: dedicamos horas a revisar encuestas, diseñar protocolos de atención o estudiando estadísticas de servicio, pero pocas veces detenemos la mirada en uno de los factores más importantes.

La experiencia del cliente, esa que buscamos perfeccionar desde distintos ángulos, no nace cuando el cliente toca nuestra puerta; nace en la vida interna de la organización. Lo que ocurre adentro siempre encuentra una manera de expresarse afuera, así como un rostro cansado revela más de lo que intenta ocultar. Por eso, el servicio no es un departamento ni un conjunto de técnicas; es la consecuencia visible de una cultura invisible.

“El servicio es una consecuencia observable de la Cultura de la empresa”
Juan M. Mendoza-Puccini

La vida interna como primera experiencia de servicio

Casi ningún cliente conoce los procesos internos, ni asiste a reuniones, ni participa en decisiones operativas. Sin embargo, perciben sin esfuerzo lo que sucede puertas adentro. **Sienten cuando un equipo trabaja con armonía o cuando las tensiones se acumulan en silencio. Intuyen si la empresa actúa desde la coherencia o desde la improvisación.** Lo perciben no porque tengan información privilegiada, sino porque el trato humano nunca miente, incluso cuando se intenta hacerlo.



FOTO: Adobe

Gallup (2022) lo ha mostrado con claridad: los niveles de compromiso interno en una empresa predicen la calidad de la experiencia del cliente de manera consistente. Allí donde las personas se sienten acompañadas, escuchadas y orientadas, el servicio se expresa con naturalidad. Allí donde predominan la confusión, la sobrecarga emocional o la falta de sentido, el servicio se vuelve mecánico, rígido o distante. Es difícil ofrecer calidez cuando adentro reina el desgaste, así como es difícil ofrecer claridad cuando internamente reina la incoherencia.

“Lo que el cliente recibe es, en buena parte, el eco emocional de la empresa”

Las organizaciones hablan antes de abrir la boca

Durante años hemos sostenido la ilusión de que existe un adentro y un afuera, como si fueran dos mundos separados. Pero la realidad humana es otra: lo que ocurre en un equipo no se queda en el equipo, se reproduce en cada interacción, aunque creas que es una afirmación exagerada, es real. Una empresa puede declarar que su valor central es el respeto, pero si internamente no se escucha a las personas, el cliente lo sentirá. Puede decir que su promesa es la excelencia, pero si los equipos viven en modo supervivencia, la excelencia será equiparable a ejecutar el castigo de Sísifo.

Una empresa puede declarar que su valor central es el respeto, pero si internamente no se escucha a las personas, el cliente lo sentirá. Puede decir que su promesa es la excelencia, pero si los equipos viven en modo supervivencia, la excelencia será equiparable a ejecutar el castigo de Sísifo.

En mis columnas Trabajo al Ritmo de la Gente y Constructores de Sentido (Mendoza-Puccini, 2024), he explorado cómo el bienestar interno y el propósito compartido actúan como fuerzas que organizan el comportamiento. Las personas no necesitan instrucciones para actuar bien cuando se sienten parte de algo que tiene sentido. **Al contrario, cuando una organización pierde claridad interna, cada comportamiento externo empieza a desordenarse: la paciencia se acorta, la escucha disminuye y los detalles dejan de importar. No porque las personas no quieran hacerlo mejor, sino porque la cultura no les da las condiciones para lograrlo.**

El cliente, sin saberlo, termina leyendo la cultura con la misma precisión con la que lee un gesto.



FOTO: Adobe

El hilo que conecta con el cliente

Cuando una empresa vive su propósito, el cliente lo percibe aun sin que nadie lo mencione. La coherencia interna tiene un lenguaje propio: se manifiesta en la manera de responder, en la calma con la que se abordan los problemas, en la atención que se presta a lo que realmente importa. Los entornos basados en liderazgo ético generan relaciones más sólidas y comportamientos más confiables, lo que inevitablemente fortalece el vínculo con el cliente. **No se trata de una estrategia, sino de una consecuencia natural: cuando las personas sienten que trabajan en un entorno justo y coherente, su forma de interactuar también se vuelve justa y coherente.**

El propósito funciona como un hilo conductor que atraviesa toda la organización. Las decisiones se vuelven más claras, los comportamientos más consistentes y las conversaciones más honestas. **Y cuando ese orden interno existe, la experiencia del cliente deja de ser una aspiración y empieza a convertirse en una expresión cotidiana. En cambio, cuando las empresas tratan el propósito como una frase inspiradora y no como un criterio operativo, las incoherencias**

internas comienzan a multiplicarse, y los clientes perciben una contradicción que no saben explicar, pero que sienten profundamente.

El estado emocional es la materia prima del servicio

Una de las claves menos discutidas en la experiencia del cliente es el estado emocional de las personas que lo atienden, no obstante, la investigación es contundente: **colaboradores emocionalmente agotados tienden a ofrecer un servicio más tenso, menos paciente y más propenso a errores (Ramya, 2025; Mehta, 2025).** No es falta de habilidad; es falta de oxígeno emocional.

Una empresa que protege el bienestar de su gente está protegiendo, sin saberlo, la calidad del servicio. El cliente recibe la misma energía que atraviesa la organización. **Por eso, las empresas que cuidan la vida interna (la manera en que se conversa, el trato cotidiano, las expectativas realistas, el reconocimiento genuino) terminan creando experiencias externas más cálidas, humanas y memorables.** La emoción viaja y no hay forma de impedirlo.



FOTO: Adobe

Mirar adentro antes de seguir mirando afuera

Cuando una empresa se pregunta cómo mejorar la experiencia del cliente, suele pensar en capacitación, tecnología o procesos. Pero el punto de partida debería ser otro:

¿Qué está viviendo nuestra gente?

¿Qué tensiones no se han resuelto?

¿Qué incoherencias estamos normalizando?

¿Qué valores proclamamos, pero no practicamos?

¿Qué conversaciones difíciles hemos pospuesto?

La experiencia del cliente es el último eslabón de una cadena que empieza mucho antes. **Heskett y su equipo lo plantearon en el modelo Service-Profit Chain, y la evidencia posterior lo ha confirmado una y otra vez: la calidad externa no puede sostenerse sin una calidad interna equivalente (Heskett et al., 2008; Heskett, 2020). No hay atajos. No hay método que permita saltarse la cultura.**

“Lo que ocurre adentro es lo que el cliente termina recibiendo, incluso cuando nadie lo planificó así”

Cuando el espejo muestra la realidad

El cliente no evalúa únicamente el servicio que recibe; interpreta una cultura. Está leyendo entre líneas. **Está sintiendo lo que la organización siente. Está recibiendo la coherencia o la fractura interna, traducida en gestos, tonos de voz, tiempos de respuesta y calidad de resolución.**

Por eso, mejorar la experiencia del cliente no es una estrategia comercial; es una estrategia humana. **Comienza en las conversaciones internas, atraviesa las prácticas diarias, se afirma en el liderazgo y se concreta en la forma en que las personas se sienten al trabajar juntas. Cuando la cultura se fortalece, el servicio florece. Cuando la cultura se erosiona, el servicio se desmorona.**

Y entonces surge la pregunta inevitable: si el cliente percibe nuestra cultura, ¿qué está percibiendo hoy?

Para seguir reflexionando

Cada empresa tiene una historia interna que el cliente nunca escucha, pero siempre termina percibiendo.

Tal vez la pregunta más importante no sea “**¿cómo mejoramos el servicio?**”, sino “**¿qué tipo de vida interna queremos que se exprese a través de nuestro servicio?**”.

Al final, el cliente es solo el espejo. La imagen somos nosotros.

Referencias

Enterprise Engagement Alliance. (s.f.). Employee Engagement, Customer Satisfaction and Profitability. <https://www.enterpriseengagement.org/articles/content/8288874/employee-engagement-customer-satisfaction-and-profitability/>

Gallup. (2022). State of the Global Workplace: 2022 Report. <https://lts-resource-page.s3.us-west-2.amazonaws.com/2022-engagement.pdf>

Heskett, J. L. (2020). Explaining the Service-Profit Chain: How Quality Drives Profit. Harvard Business School. <https://online.hbs.edu/blog/post/service-profit-chain>

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard Business Review.

<https://hbsp.harvard.edu/product/R0807L-PDF-ENG>

Mehta, T. (2025). The Impact of Employee Enga-

gement on Customer Satisfaction in Service Industries: Exploring the Role of Hr Practices. Journal of Human Resource and Customer Relationship Management.

<https://admin.mantechpublications.com/index.php/JoHRCRM/article/viewFile/2215/755>

Mendoza-Puccini, J. M. (2024). Constructores de Sentido. Ojo Pelao' Magazine.

<https://ojopelaomagazine.co/constructores-de-sentido/>

Mendoza-Puccini, J. M. (2024). Trabajo al Ritmo de la Gente. Ojo Pelao' Magazine.

<https://ojopelaomagazine.co/trabajo-al-ritmo-de-la-gente/>

Ramya, J. (2025). Internal Marketing through HRM: Enhancing Employee Engagement for Superior Customer Experience. Asian Commerce Review.

<https://acr-journal.com/article/internal-marketing-through-hrm-enhancing-employee-engagement-for-superior-customer-experience-1687/>



**JUAN
MANUEL
MENDOZA
PUCCINI**

@ jmmp2015