

## Cartografía de la co-creación de valor en estudios sobre la educación superior

### *Mapping value co-creation in studies on higher education*

#### Autores

Katty Loor Ávila. <https://orcid.org/0000-0003-2262-9451>  
Universidad San Gregorio de Portoviejo, Ecuador.  
[kjloor@sangregorio.edu.ec](mailto:kjloor@sangregorio.edu.ec)

José Antonio Pedraza-Rodríguez. <https://orcid.org/0000-0001-8845-2666>  
Universidad de Córdoba, España.  
[japedraza@uco.es](mailto:japedraza@uco.es)

Leonor M. Pérez Naranjo. <https://orcid.org/0000-0002-0968-0861>  
Universidad de Córdoba, España.  
[lperez@uco.es](mailto:lperez@uco.es)

Fecha de recibido: 2023-09-03  
Fecha de aceptado para publicación: 2023-12-1  
Fecha de publicación: 2023-12-31



#### Resumen

La co-creación de valor en la educación superior es un concepto que se centra en el proceso de colaboración activa y participativa entre todos los actores involucrados en el sistema universitario, con la finalidad de generar valor de manera conjunta. La presente investigación tuvo como objetivo realizar una cartografía detallada del corpus de conocimiento relacionado con la co-creación de valor en la educación superior según estudios de la Web of Science entre el periodo 2012-2022. Se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva y retrospectiva, basado en la metodología de revisión sistemática exploratoria, en publicaciones seleccionadas según criterios de pertinencia y relevancia. Los resultados del análisis ayudaron a identificar tendencias y patrones de la co-creación de valor en el ámbito universitario, evidenciando que la calidad, la satisfacción y el compromiso son ejes emergentes entre los investigadores del campo y que estudian los procesos



de creación conjunta de valor. La investigación propone algunos ámbitos de análisis y líneas de investigación especializada que pueden ser importantes abordar en futuros trabajos. Temas clave que emergen de la investigación con el propósito de fortalecer la gestión institucional de las universidades.

**Palabras clave:** co-creación de valor; calidad; universidad; educación superior; almétricas.

## Abstract

The co-creation of value in higher education is a concept that focuses on the process of active and participatory collaboration between all the actors involved in the university system, in order to generate value together. The objective of this research was to carry out a detailed mapping of the corpus of knowledge related to the co-creation of value in higher education according to studies of the Web of Science between the period 2012-2022. A descriptive and retrospective investigation was carried out, based on the exploratory systematic review methodology, in publications selected according to relevance and relevance criteria. The results of the analysis helped to identify trends and patterns of co-creation of value in the university environment, evidencing that quality, satisfaction and commitment are emerging axes among researchers in the field and who study the processes of joint creation of value. The research proposes some areas of analysis and lines of specialized research that may be important to address in future work. Key issues that emerge from research with the purpose of strengthening the institutional management of universities.

**Keywords:** co-creation of value; quality; university; higher education; almetrics

## Introducción

La educación superior constituye un determinante significativo en el desarrollo socioeconómico de las naciones. Los Estados asumen grandes retos para preparar a sus ciudadanos, en el ofrecimiento de una educación de calidad, debido a la repercusión social y económica que tiene en los procesos de modernización y el progreso. Este desafío supone para las organizaciones del sistema educativo, y en particular para las del ámbito universitario, la necesidad de diseñar e implementar estrategias para preservar la calidad de los servicios ofertados. La relevancia del tema y la dimensión socioeconómica asociada al funcionamiento de las instituciones universitarias ha generado un creciente interés en la formulación de enfoques para evaluar la calidad del servicio

brindado. Además, se están proponiendo medidas para aumentar el valor que los actores clave, especialmente los estudiantes, perciben de estas instituciones.

Diversas disciplinas científicas continúan abordando el estudio de la calidad en las instituciones universitarias. Las aportaciones son numerosas, con abundante información y la aparición de nuevos constructos intentan explicar por qué las organizaciones consiguen generar valor. En tal sentido, existe una nueva tendencia donde la universidad se convierte en un vivero de proyectos emprendedores y donde se generan soluciones para desafíos del entorno, basándose en redes que emergen de las interacciones entre profesores y alumnos. Bajo esta estructura, se re-define la función del estudiante, quien se involucra activamente en estos procesos innovadores, desempeñando un papel fundamental en la cadena emprendedora. Este nuevo enfoque capacita al estudiante para colaborar en la concepción y desarrollo de proyectos de innovación, transformando su rol en su propio proceso de aprendizaje y otorgándole un papel más central (Andreu *et al.*, 2010; Dollinger *et al.*, 2018).

Esta idea se relaciona con la "co-creación de valor" (CCV), donde los estudiantes y el resto de actores involucrados en las instituciones educativas desempeñan un rol activo. De manera que, el valor no proviene solo de las organizaciones, sino que es el resultado de la colaboración entre las partes interesadas. Esto significa que incluso el estudiantado se transforma en participante activo de un proceso compartido, e influyen directamente a través de su interacción (Ramaswamy & Ozcan, 2018).

Sin embargo, a pesar de la profusión de estudios, se identificó una ausencia de información sistematizada al respecto. Por ello, el objetivo de la presente investigación fue realizar una cartografía detallada del corpus de conocimiento relacionado con la co-creación de valor en la educación superior según estudios de la Web of Science entre el periodo 2012-2022. Asimismo, es relevante destacar que, a pesar de la abundancia de trabajos de investigación en torno a la co-creación de valor, son más escasos los estudios que tratan este enfoque en el contexto de la educación superior, dejando vacíos de conocimientos en cuanto a su aplicación en esta área.

La CCV y los nuevos retos de generación de valor a los que se enfrentan las organizaciones es un área por explorar (Sánchez-González & Prada-Araque, 2018). El análisis bibliográfico realizado en la investigación servirá para conocer hacia donde los investigadores están dirigiendo la controversia y enfoques del estudio de la CCV en las organizaciones de educación superior.



### ***Antecedentes teóricos y empíricos de la CCV***

El concepto de valor ha sido ampliamente analizado en la literatura académica. Una amplia diversidad de disciplinas ha abordado su estudio. La economía, la ética, la gestión, la justicia social (Normann, 2001; Wikström & Normann, 1994). Además, el valor es tratado bajo diversas variantes. Por ejemplo, en el campo del marketing se estudian los beneficios de las relaciones con la clientela (marketing relacional), los precios y el comportamiento del consumidor. Aunque también se hace en otras áreas como la gestión de calidad total y la gestión estratégica (De Chernatony *et al.*, 2000).

En general, los estudios en torno al concepto de CCV consideran al consumidor o usuario en tres planos distintos: a) Como informante que sugiere ideas, problemas o soluciones; b) Como divulgador de la calidad del producto o servicio en su entorno social; y c) Como un activo debido a su participación activa en la mejora del producto o servicio de una empresa (Bettencourt, 1997). De acuerdo con estas consideraciones, la CCV en el ámbito universitario se observa como un constructo relacionado con la satisfacción del estudiante, la percepción sobre la calidad del aprendizaje que recibe y las expectativas que tienen sobre la universidad en la que han estudiado.

En las últimas décadas, la investigación aplicada está teniendo un gran interés en profundizar en el concepto de CCV con el objetivo de identificar los factores y la dinámica de proceso del acto de co-crear valor en el contexto de clientes y usuarios aplicando distintos tipos de pensamiento conceptual. Quizás el más relevante es el paradigma de la lógica dominante del servicio (Lógica D-S), tanto desde el punto de vista académico como desde el punto de vista gerencial (Karpen *et al.*, 2012; Vargo & Lusch, 2004).

Este paradigma describe el servicio como el propósito central del intercambio y proporciona una comprensión teórica de cómo las empresas, los clientes y otros participantes del mercado co-crean valor a través de sus interacciones de servicio (Vargo & Lusch, 2004). El concepto básico de la Lógica D-S es que, como participantes activos y socios colaboradores en los intercambios relacionales, los clientes o usuarios co-crean valor a través de la participación en procesos de interacción (Grönroos, 2008; Grönroos y Voima, 2013; Payne *et al.*, 2008; Vargo & Lusch, 2008; Yi & Gong, 2013).

Por tanto, la lógica D-S sostiene que las organizaciones no pueden crear valor de forma independiente. La interacción ofrece desarrollar un proceso conjunto de CCV. En consecuencia, quienes reciben un servicio no es simplemente un receptor, sino un colaborador que crea valor

junto con el oferente (Lusch *et al.*, 2007, p.6). Desde esta perspectiva, el valor no surge hasta que la aceptación de una oferta tiene lugar (el valor en uso). La Lógica D-S es una alternativa al paradigma tradicional centrado en los bienes para comprender el intercambio económico y la creación de valor.

Otra alternativa a las anteriores es la perspectiva de los participantes, que enfatiza dos aspectos de la lógica del servicio y, fundamentalmente, está inspirada en las aportaciones realizadas por Grönroos (2008) cuando especifica que uno de estos aspectos está relacionado con el consumo y otro con la lógica del proveedor de servicios. En este enfoque se mantiene la noción de valor en uso entendida como quienes reciben el servicio son al mismo tiempo la fuente de creación de valor de este. Por su parte, a diferencia del anterior quién actúa como proveedor puede asumir dos funciones: facilitador de valor y co-creador de valor (Grönroos, 2008; Grönroos & Voima, 2013). Como facilitador de valor, el proveedor de servicios ofrece los recursos necesarios para sus propios procesos de generación de valor. Como co-creador de valor, el proveedor de servicios interactúa y aprende del cliente, interviniendo así en el proceso de consumo y compartiendo habilidades y prácticas.

Estudios recientes sugieren la necesidad de integrar estas perspectivas sutilmente diferenciadas, la visión del proceso y la visión de los participantes, en un modelo integrador de CCV (Andreu *et al.*, 2010). En suma, de acuerdo con Park & Vargo (2012) el modelo integrador inspirado en la Lógica D-S constituye una base importante para el desarrollo de una estrategia de marketing mucho más sólida, fuerte y sobre todo adaptada a los cambios constantes de la oferta y la demanda. Desde este punto de vista, la aplicación en el estudio de la calidad en el sistema universitario no estaría solo enfocada a comprender y a detectar las necesidades de los estudiantes, sino también a involucrarlos, implicarlos y colaborar con ellos y adoptar esto en los procesos del servicio.

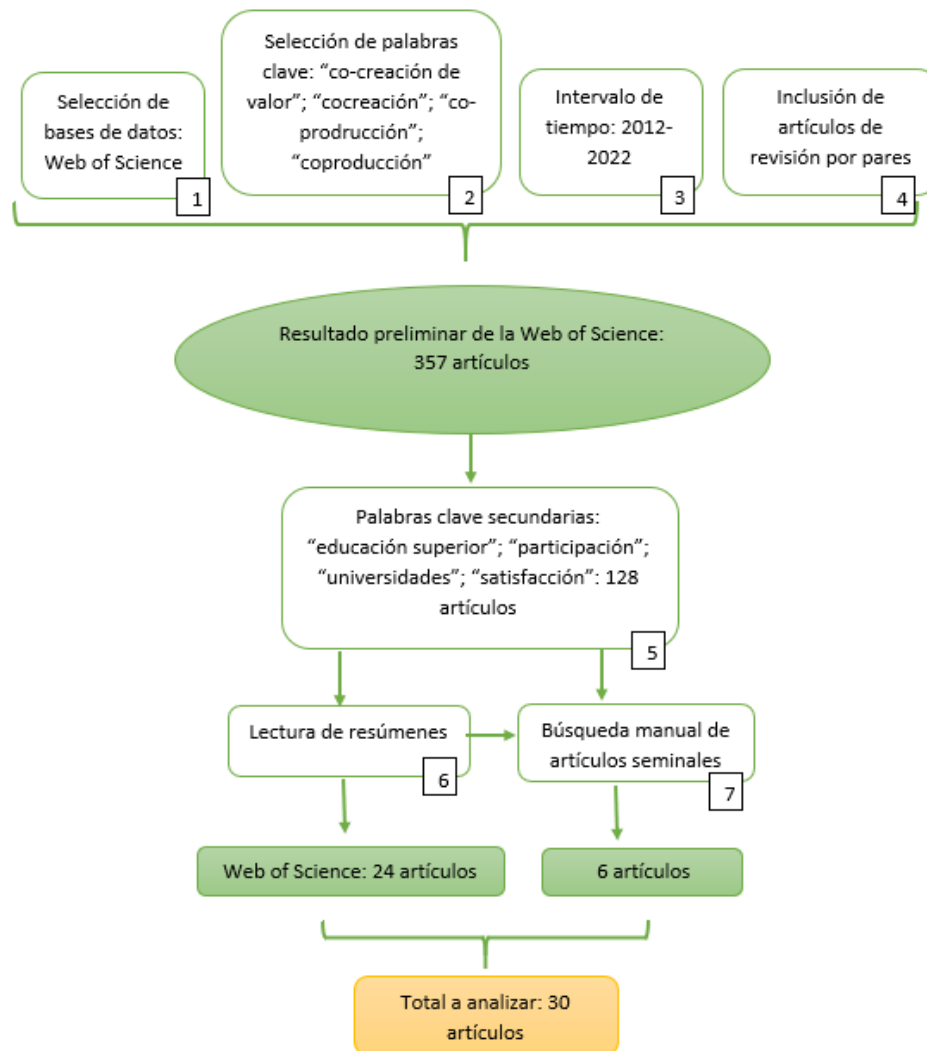
## Metodología

El presente estudio se enfocó en la revisión sistemática exploratoria, siendo un método de investigación que implicó la recopilación, evaluación y síntesis de información de manera exhaustiva basada en la evidencia existente sobre el tema de investigación (Newman & Gough, 2020). La selección de dicho procedimiento se fundamenta en la posibilidad de recopilar una amplia gama de investigaciones y perspectivas acerca de la CCV en el entorno universitario,



siguiendo un protocolo detallado y riguroso, que garantizó el proceso de selección y análisis objetivo y transparente.

La revisión se desarrolló en correspondencia con los pasos propuestos por Newbert (2007); Sanahuja & Ribes (2015) y Ribes *et al.* (2017), quienes proponen para la revisión sistemática un conjunto de siete pasos descritos en la figura 1:



**Figura 1.** Descripción del proceso de selección de artículos.

*Fuente.* Elaboración de los autores.

En primer lugar, se seleccionó como base de datos la Web of Science para encontrar los estudios más adecuados, debido a su amplio reconocimiento en el ámbito académico y científico por su exhaustividad y enfoque en publicaciones científicas, revistas académicas y conferencias de

alta calidad. El segundo paso se fundamentó en la decisión de seleccionar las palabras clave, donde se emplearon “co-creación de valor” o “cocreación”, “coproducción” o “co-producción”, para abarcar ambos términos en caso que las palabras no estuvieran normalizadas en los documentos.

Se procedió a definir el período de tiempo 2012-2022, los últimos diez años, con la finalidad de analizar las obras más recientes. Se incluyeron solamente los artículos publicados por revistas académicas con revisión por pares, para garantizar el rigor científico de los resultados. La estrategia de búsqueda arrojó un resultado de 357 artículos en la Web of Science.

Seguidamente, se procedió a filtrar la búsqueda añadiendo palabras clave secundarias: “educación superior”; “participación”; “universidades”; “satisfacción”; para que los resultados obtenidos fueran lo suficientemente precisos: La acción redujo la cantidad de documentos a 128. Con la lectura de los resúmenes, se eliminaron las redundancias considerando solamente los documentos relevantes para el estudio. Adicionalmente, se realizó una búsqueda manual de artículos seminales pertinentes no contemplados en la lista anterior, y que fueron considerados fundamentales para el estudio. Se trata de los artículos que a pesar de no contemplar textualmente las palabras clave seleccionadas, contuvieran información de interés sobre el tema investigado. Como consecuencia, se admitieron 6 artículos relevantes.

La investigación se complementó además con el análisis de contenido en la determinación de los ejes emergentes y relaciones a partir del constructo CCV en la gestión universitaria. Con el fin de mapear y representar la información recopilada se utilizó la herramienta VOSviewer, versión 1.5.4. debido a su efectiva funcionalidad en la extracción de datos que permitió la representación gráfica de los hallazgos y mapas por categorías (Williams, 2020). El uso de este instrumento facilitó el análisis de concurrencia de palabras clave, para identificar el conjunto de elementos más frecuentes.

## Resultados

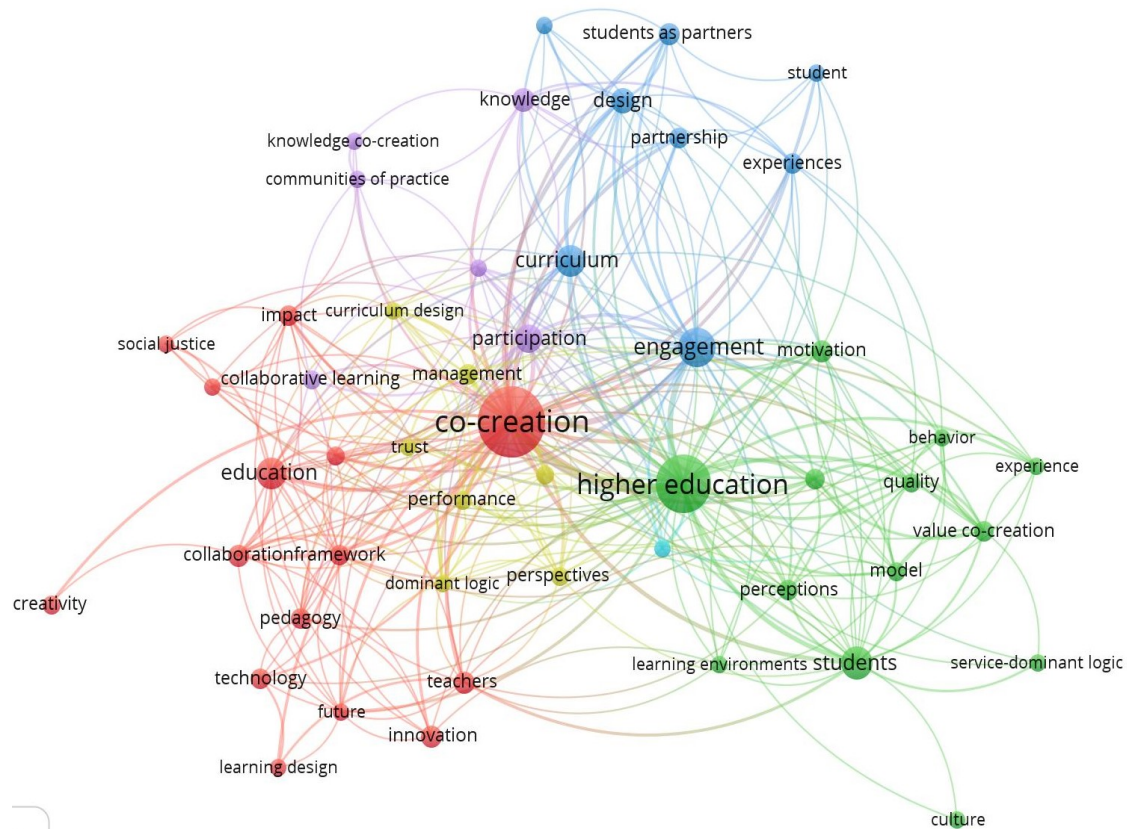
Los resultados de esta revisión bibliográfica abarcaron un total de 30 artículos. La representación de mapas conceptuales en torno al constructo de CCV que se expone a continuación visualiza las conexiones directas e indirectas que se esconden en los artículos analizados.

En el mapa de co-ocurrencia de términos de la figura 2, las palabras clave se muestran como puntos en un gráfico, y el tamaño se relaciona con su frecuencia de aparición. Las conexiones entre las palabras se muestran como líneas y se agrupan en diferentes grupos en forma de colores, según





su aparición conjunta en el texto. Otro aspecto a considerar es la centralidad de los nodos que indica su importancia en la red de co-ocurrencia. Los nodos con mayor centralidad representan las palabras clave más relevantes o importantes dentro de la colección de documentos.



**Figura 2.** Red de co-ocurrencias de palabras clave.

*Fuente.* Elaboración de los autores.

El resultado de la red de co-ocurrencia de palabras clave revela que existen conexiones frecuentes entre diferentes conceptos. Se observa que en el clúster de color rojo (el más centralizado) destaca el término “co-creación” como el más grande, que además se encuentra rodeado por palabras como: “educación”; “tecnología”; “colaboración”; “diseño de aprendizaje”. Siguiendo esta idea, los artículos recopilados se relacionan en cómo la co-creación se aplica en el contexto educativo, utilizando tecnología, colaboración y estrategias de diseño de aprendizaje.

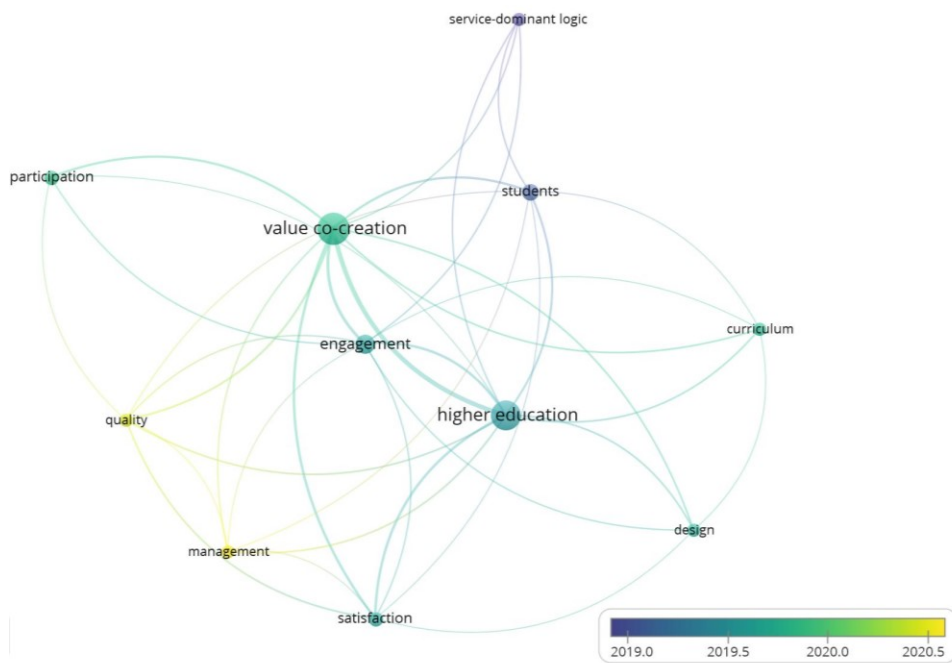
Otro clúster a destacar es el de color verde, representado principalmente por la palabra clave “educación superior”; se encuentran además como parte de este clúster los términos: “percepción”; “comportamiento”; “co-creación de valor”; “calidad”; “ambiente de aprendizaje” y “modelo”. De ello es posible interpretar que los conceptos entorno a la co-creación de valor, se encuentran



relacionados con la educación superior y cómo influyen en la percepción y el comportamiento en este contexto específico.

Los hallazgos sugieren que la co-creación de valor y la educación superior son temáticas frecuentemente abordadas en la literatura analizada. Las conexiones entre estos términos y otros conceptos refuerzan la importancia de explorar cómo la co-creación de valor se aplica en el contexto educativo superior, cómo influye en la percepción y el comportamiento estudiantil, y cómo se relaciona con la calidad y el diseño de ambientes de aprendizaje efectivos.

La Figura 3 analiza la co-ocurrencia de palabras por años de publicación. Este análisis temporal indica que las publicaciones científicas sobre CCV en estudios sobre la universidad han aumentado entre los años 2019-2020. Este patrón indica que la CCV es un área temática específica que suscita interés entre los académicos y bajo distintos enfoques como la relación con la lógica del servicio dominante, la opinión de los estudiantes, los estudios de satisfacción y compromiso, así como los enfoques orientados a la calidad y la gestión de las entidades universitarias.



**Figura 3.** *Análisis de co-ocurrencia de palabras por años de publicación.*

*Fuente:* Elaboración de los autores.



En particular, tras revisar el contenido de los artículos se aprecia en la literatura de ciencias sociales la notoriedad de tres líneas de estudio principales emergentes relacionadas con la CCV: calidad, satisfacción y compromiso. La tabla 1 muestra el enfoque agrupado por cada uno de estos ejes emergentes:

**Tabla 1.** *Ejes emergentes según análisis de contenidos.*

<b>Ejes emergentes</b>	<b>Enfoque</b>
Calidad	Constructo de orden social que requiere participación efectiva de los actores involucrados en el quehacer universitario.
Satisfacción	La creación de valor favorece la satisfacción a través de la experiencia acumulada en cada etapa de la formación universitaria.
Compromiso	Aspecto alineado a la captación de interés por parte de los participantes en el proceso de co-creación, se centra en la formación de redes relacionales, a través del cual se generan diversidad de efectos.

*Fuente:* Elaboración de los autores.

El eje referido a la calidad es el constructo que concentra mayor interés. En este ámbito destacan los estudios que analizan las expectativas de los estudiantes y otros de orden empresarial explorando la creación de nuevas formas de organización de aprendizaje en contextos ajenos a la universidad. El eje sobre satisfacción, con menor número de estudios, presenta trabajos que relacionan CCV y satisfacción en torno a procesos de aprendizaje y formas de participación. Finalmente, el eje referido a compromiso principalmente aborda estudios sobre la población estudiantil universitaria y otros agentes de la sociedad focalizados en la responsabilidad social universitaria.

## **Discusión**

Los resultados del trabajo muestran que el concepto de CCV está siendo abordado desde distintos enfoques en las investigaciones científicas sobre la educación superior. Diversos estudios en este campo sugieren la importancia que tiene la medición de este constructo y las relaciones que establece con otros constructos como por ejemplo con la satisfacción del servicio que se presta por las universidades. Este interés proviene de los efectos de la globalización de la educación superior.

La movilidad de estudiantes y los intercambios académicos ha creado nuevas oportunidades y amenazas para las universidades. A nivel organizativo, la internacionalización amplía la oferta

académica, aumentado la competencia entre las instituciones educativas tasadas por los indicadores de calidad. El valor percibido de los estudiantes es uno de ellos, poniéndose el foco de atención en la experiencia universitaria de este colectivo y haciéndoles partícipe tanto en su faceta de usuario, como en la de colaborador (Ribes *et al.*, 2017). Así, la CCV en el entorno universitario es observada como un proceso de colaboración activa y participativa entre sus principales actores para crear valor compartido.

Este giro en la gestión de las entidades universitarias considerando como agente co-creador a los estudiantes es ya una preocupación en las organizaciones académicas que elaboran dimensiones e indicadores para descubrir dónde radica el valor de los estudiantes como usuarios del servicio (Bunce *et al.*, 2017). Los resultados bibliométricos confirman que las corrientes de estudio más destacadas están orientadas a vincular la CCV con calidad, satisfacción y compromiso. Los hallazgos encontrados por estas corrientes de estudio han adquirido cierto protagonismo por la idoneidad de la CCV para explicar el comportamiento de los estudiantes y como conocimiento útil para definir estrategias de gestión (Brady, 2013; Moreno & Calderón, 2017).

En este contexto de integración y colaboración, los estudios sobre CCV son considerados válidos en las estrategias de marketing. Los estudiantes pasan a ser informantes o actores activos y significativos involucrados en la mejora de la calidad de los servicios universitarios. Por ejemplo, la investigación del proceso relacional, la calidad, el valor percibido y la CCV ha comprobado que estas son variables predictoras de la satisfacción (Grönroos, 2008). Aunque, en las instituciones universitarias continúan siendo áreas por explorar (Sánchez-González & Prada-Araque, 2018). Todo ello enmarcado en el paradigma de la lógica dominante del servicio y conducido por la ciencia del marketing, donde prevalece como principio básico que la fuente de valor para las organizaciones radica en el servicio que presta (Vargo & Lusch, 2008; Ruiz-Molina *et al.*, 2018).

Por otra parte, el análisis bibliométrico revela que el estudio de la CCV ha ganado espacio en la educación superior. El interés de los investigadores se suele orientar al estudio de aspectos ligados a la estructura curricular con el propósito de demostrar que la CCV es determinante en el aprendizaje de los estudiantes creando valor añadido y mejores oportunidades para su acceso al mercado laboral (Lenton, 2015). Por ejemplo, destaca el interés reciente de algunos autores en estudiar la influencia de la CCV en los resultados de aprendizaje en estudiantes y egresados, aunque esta línea de investigación constituye un desafío que requiere mayor exploración de profesores y gestores académicos (Ruskin & Bilous, 2020). En cambio, en el ámbito del intercambio



internacional, llama la atención que el estudio de este constructo se utiliza para explorar las decisiones de movilidad de los estudiantes, las experiencias en la formación académica y fundamentar la sostenibilidad de los programas de intercambio (Hamby & Brinberg, 2016).

Finalmente, también son interesantes el enfoque colaborativo sugiriendo que la CCV debe ser analizada como algo más profundo a la mera relación entre universidad-estudiante. En este campo destacan estudios relacionados con la responsabilidad social corporativa de las entidades universitarias. Este tipo de trabajos vinculan en la CCV a las organizaciones no gubernamentales.

### ***La evaluación de la imagen de la universidad***

La mayoría de los estudios que evalúan las actividades de la universidad están centrados en mejorar la calidad de la educación y la investigación. Numerosos estudios sobre la calidad del servicio han demostrado que las organizaciones que prestan servicios de educación superior lo consideran un objetivo interno crucial. Sin embargo, la percepción de los estudiantes no está suficientemente definida, quedando pendiente por identificar cuáles son los determinantes para la mejora de la calidad del servicio (Narang, 2012; Sultan & Wong, 2013). Entre los instrumentos más conocidos es el modelo SERVQUAL.

Se ha demostrado su eficacia y fiabilidad en el contexto de los servicios, pero existen dudas sobre las dimensiones más adecuadas para la evaluación de los servicios educativos (Helgesen & Nettet, 2007; Van Riel *et al.*, 2013). La evidencia empírica demuestra que el comportamiento dentro de rol y extra rol<sup>1</sup> siguen patrones diferentes y tienen antecedentes y consecuencias diferentes (Groth, 2005; Yi *et al.*, 2011). Por lo tanto, los investigadores deben usar escalas separadas para evaluar el comportamiento de participación del cliente y el comportamiento de ciudadanía del cliente.

La incertidumbre sobre las herramientas de medición apela a la necesidad de describir la concepción de la calidad en la educación superior a partir de criterios de algunos organismos internacionales que han centrado sus planes de acción en mejoramiento del sistema educativo en general, en armonía con las políticas públicas de los países. Resulta relevante el apoyo que la

---

<sup>1</sup> El comportamiento de participación del cliente se refiere al comportamiento requerido (dentro de su rol) necesario para una CCV exitoso. Los elementos del comportamiento de la participación del cliente incluyen la búsqueda de información, el intercambio de información, el comportamiento responsable y la interacción personal. Mientras que el comportamiento ciudadano del cliente es el comportamiento voluntario (extra-rol) que proporciona un valor extraordinario a la empresa, pero no es necesariamente requerido para la CCV (Bove *et al.*, 2008; Groth, 2005; Yi & Gong, 2008; Yi, Natarajan, & Gong, 2011). Los aspectos del comportamiento ciudadano del cliente son la retroalimentación, recomendación, ayuda y tolerancia.

Organización de las Naciones Unidas hace en la agenda 2030, estableciendo los objetivos de desarrollo sostenible -ODS- y señalando como prioritario en la meta 4.3 del objetivo educación de calidad (ODS 4) lo siguiente: “Para 2030, asegurar el acceso en condiciones de igualdad para todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria”.

La preocupación de las instituciones internacionales y estatales por la calidad de la educación ha tenido su manifestación en el ámbito académico con notables aportaciones para dirimir los determinantes y dimensiones que la miden. La tabla 1 sintetiza las aportaciones de algunos autores que sobre el concepto de calidad en el contexto de la educación han fijado enfoques destacados. Todos ellos abordan el constructo desde su naturaleza multidimensional y reconocen la complejidad del mismo.

La evaluación de la calidad del servicio en la universidad no es un asunto nuevo que instituciones y organizaciones como la OECD o la ONU subrayan, sino que es una medida obligada para lograr sistemas educativos eficientes y legitimar la asignación de recursos públicos. Sin embargo, fue a principios de los años noventa cuando surge con fuerza la evaluación como herramienta de búsqueda de calidad en las instituciones de educación superior. En esta etapa, a diferencia de la anterior, Europa es el referente. La Declaración de Bolonia fue un hito que daba paso a un reto estratégico en este continente, donde se hablaba de mejorar la calidad de la educación a partir de la cooperación entre los agentes involucrados (Alonso & Arandia, 2017).

**Tabla 2.** Principales enfoques de la calidad en la educación superior.

Dimensiones	Autor	Enfoques
Social	Astin (1991)	Valor agregado y afectación positiva en los actores vinculados (estudiantes, profesores) a la institución.
	Senlle y Gutiérrez (2005)	“La calidad es un cambio profundo en la manera de pensar, de programar, de evaluar, de ‘sentir’ la educación” (p.9).
Orientación al cliente	Marzo <i>et al.</i> (2007)	Refiere a la identificación de necesidades de los actores en el servicio educativo y reconoce clientes internos y externos.
	O’Neill y Palmer, (2004)	Aborda medidas de valoración de la calidad a partir de las percepciones de los estudiantes y el análisis de importancia y desempeño como herramienta de mejora continua.



<b>Integral</b>	González (2006)	La calidad requiere compromiso de todos los actores internos de la organización, incluido estudiantes.
	Días Sobrinho (2007)	Construcción social que responde a los intereses de los actores involucrados y que debe ser asumida de forma integral.
	Villarroel (2005)	Valoración de elementos institucionales desde la misión universitaria hasta el impacto de los resultados.
<b>Organizacional</b>	Gvaramadze (2008)	Proceso de mejora vinculado a la autonomía, efectividad y transparencia.
	Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, (2013)	Acciones de mejoramiento a nivel integral partiendo de la gestión estratégica en el quehacer institucional, visible en los objetivos.
	Ramírez-Fernández <i>et al.</i> (2019)	Se basa en los procesos de mejoramiento continuo para garantizar una educación conforme a la realidad social.

*Fuente.* Elaboración de los autores.

### ***La alternativa de la CCV***

En el entorno universitario, el estudio de la CCV es un elemento de reciente aplicación, reportado desde los estudios de organizaciones empresariales, en especial de trabajos aplicados en el sector servicios. Ribes *et al.*, (2017) reconocen la CCV en el contexto universitario como un mecanismo válido para la conexión e integración de los estudiantes en la creación de valor en estas instituciones. Se considera que la universidad es una organización en la que están involucrados diversos actores en su misión y responsabilidad social, sin excluir a los propios estudiantes. Argumento que puede ser utilizado para justificar la necesidad de explorar en cómo su participación e interacción puede contribuir a crear valor en este tipo de instituciones.

La aproximación conceptual de la CCV ha sido fertilizada desde varias perspectivas y autores vinculados al estudio del marketing en las empresas, sin menoscabo del consenso entre los investigadores en calificar de compleja su definición (Payne *et al.*, 2008; Saarijärvi *et al.*, 2013). El concepto de CCV se remonta a la década de los setenta con estudios relacionados con la exploración del valor del cliente, con connotación en la producción de bienes y servicios, y con conclusiones concluyentes que afirmaban que de forma desagregada el valor es un concepto difícil de alcanzar (Woodall, 2003).

En general, los estudios sobre la CCV en la universidad están centrados en las distintas actividades ofertadas analizando elementos como comunicación, confianza y satisfacción. Por ejemplo, en relación con la comunicación, hay estudios que analizan la participación y el uso de

las tecnologías de comunicación como mecanismo para acceder a espacios colaborativos basados en el diálogo (Rajah *et al.*, 2008; Timmis, 2012).

De manera específica, el escenario universitario de CCV implica a todos los actores, estableciendo diversos niveles de interacción durante la etapa universitaria. En el caso de profesores y estudiantes, el mayor énfasis se da en el proceso de enseñanza-aprendizaje, donde emergen elementos sustanciales a nivel curricular y formativo que se logran a través de la participación e involucramiento directo de los estudiantes en el proceso (Bovill, 2014). La interacción entre ambos actores es planteada para reforzar la idea de visualizar a los estudiantes como el centro del proceso de aprendizaje, dejando atrás el papel de un simple receptor. Una forma de relaciones identificada con la noción de educación innovadora.

A partir de los preceptos teóricos de la CCV, en el análisis de educación superior han sido identificadas experiencias bajo la perspectiva del estudiante como cliente/usuario (Prahalad y Ramaswamy, 2000, 2004; Vargo y Lusch, 2004, 2008; Grönroos, 2011). Los resultados revelan que la CCV bajo este enfoque proporciona mejores niveles de retención, permanencia y lealtad entre este colectivo. Ello genera una cadena de valor para la universidad a partir de prácticas colaborativas y canales de comunicación adecuados (Díaz-Méndez y Gummesson, 2012; Ribes y Peralt, 2016). Este tipo de hallazgos ha suscitado el interés de las instituciones de educación superior, que demuestran cada vez más mayor inclinación hacia explorar los procesos de creación de valor conjunta con los estudiantes como perceptores del servicio que brindan las universidades (Bunce *et al.*, 2017). La valoración de los beneficios y costes percibidos por los estudiantes permite que la experiencia académica pueda ser evaluada como una compensación de valor, siendo efectivo desde el punto de vista de las instituciones universitarias el uso y combinación de herramientas del marketing como estrategias de gestión educativa (Gallarza *et al.*, 2017).

De modo que la CCV en el espacio universitario conecta con las escalas de comportamiento ciudadano del cliente extra-rol atendiendo a los aspectos que tienen que ver con la interacción personal, la retroalimentación, la recomendación, la ayuda y la tolerancia. Estos elementos juegan un rol importante en las relaciones que tejen los estudiantes con el personal de la universidad en la etapa de su formación. Por ejemplo, a partir de esta escala es posible entender la motivación del por qué los egresados recomiendan la universidad en la que estudiaron, ya que evalúan los diferentes roles que adopta en la comunidad educativa (Moreno & Calderón, 2017; Brady, 2013).





No obstante, la literatura científica continúa profundizando en los estudios que exploran la experiencia educativa a partir del proceso de CCV. Aún no están claras algunas cuestiones con las que el marketing utiliza la CCV para lograr mayor posicionamiento en el sistema de educación superior, a saber; cuáles son los determinantes de la CCV, la influencia de los diversos factores que favorecen la interacción de profesores y estudiantes, la integración de recursos, los niveles de satisfacción y el impacto de las estrategias de gestión institucional.

Comienzan a surgir trabajos novedosos que plantean aspectos interesantes para arrojar luz como la inclusión de la cultura y las demostraciones cívicas en torno al comportamiento co-creador. También, aportaciones como las de Elsharnouby (2015) y Lin Ling *et al.* (2020) revelando que los niveles de afectación en la participación de estudiantes en la experiencia universitaria están influenciados por tendencias de la internacionalización del sistema de educación superior. En concreto, este hallazgo recomienda la necesidad de fortalecer la contribución de estudiantes internacionales.

Otros estudios recientes coinciden en profundizar en factores académicos relacionados con la participación directa del estudiante en la construcción del aprendizaje, a partir de sus propias habilidades e integración de recursos colaborativos con los profesores en la experiencia educativa e inclusive en escenarios laborales (Dollinger *et al.*, 2018; Ruskin & Bilous, 2020; Smørvik & Vespestad, 2020). En sentido pragmático, Cavallone *et al.* (2021) destacan la capacidad de la universidad para desarrollar las habilidades prácticas en los egresados para mejorar el desempeño laboral, a partir de planes de estudios pertinentes como parte de la oferta académica y los servicios institucionales. Todo ello en el marco de la CCV, que propende a la participación del sector empresarial en el fortalecimiento de la calidad de la educación superior. Además, existen áreas comunes con el modelo de tripe hélice (Magni *et al.*, 2020).

Los antecedentes teóricos y empíricos descritos muestran que es especialmente pertinente profundizar en la investigación relacionada con el estudio de la CCV y la calidad del servicio en las instituciones universitarias. Los estudios son todavía limitados y dan a lugar a diseños de estudio con un número de dimensiones de estudio imprecisas. El producto de esta investigación busca observar en detalle cuáles son los supuestos que están proliferando en este campo.

## Conclusiones

El estudio de la CCV entre estudiantes y universidad viene suscitando cierto interés entre la comunidad académica. La temática es atractiva porque el colectivo estudiantil se considera un actor activo más, asimilándose a la importancia que tiene la percepción del cliente en la gestión empresarial. Desde hace décadas, la opinión de los estudiantes ha ido adquiriendo importancia metodológica en las evaluaciones. Sin embargo, la CCV entre ambas partes es una estrategia de colaboración basada en el valor de la experiencia educativa que tiene el colectivo estudiantil durante y después de la etapa formativa que sigue sin ser muy explorada. Los autores en este campo coinciden en la necesidad de profundizar en el estudio de la CCV en la universidad.

El análisis bibliográfico realizado para el estudio revela que la situación actual es de cierta concentración temática. Parte de los estudios académicos están centrados en correlacionar CCV con distintas variables explicativas del valor percibido por el estudiante. En otras ocasiones, la tendencia es comprobar los vínculos generados en espacios colaborativos de interés de los estudiantes por su alineamiento curricular con el mercado laboral, con el intercambio internacional o con el cumplimiento de la responsabilidad social universitaria en torno a elementos de orden personal, crecimiento profesional, culturales y tecnológicos. Otro aspecto interesante es que aumentó el número de estudios sobre CCV en los años 2019 y 2020, aunque se considera insuficiente la visibilidad y la aplicabilidad que está teniendo los hallazgos en el entorno universitario.

El estudio de la CCV tiene importantes implicaciones prácticas. Se considera valioso para orientar los objetivos de las instituciones universitarias. La CCV puede ser aprovechada para mejorar la educación académica y entender los cambios en los servicios y relaciones universitarias. Es especialmente útil ya que investiga las necesidades de los estudiantes, permitiendo a las instituciones adaptar la enseñanza superior. Comprender los elementos clave de la colaboración brinda información relevante para desarrollar estrategias integrales en la estructura administrativa, cubriendo conocimiento y relaciones con la sociedad y economía. Para abordar esto, es necesario un análisis teórico profundo, particularmente en el ámbito universitario, como explorar la relación entre calidad de servicio y satisfacción estudiantil y de egresados.

De esta manera, el estudio de la CCV adquiere un papel central al orientar las necesidades de las instituciones universitarias. Futuras investigaciones podrían enfocarse en la colaboración de egresados para crear valor conjunto, especialmente en pertinencia curricular, eficiencia académica



y empleabilidad. Explorar métodos de enseñanza más efectivos y valorar la influencia económica local también son objetivos interesantes.

## Referencias

- Alonso, I., & Arandia, M. (2017). 15 años desde la Declaración de Bolonia. Desarrollo, situación actual y retos del Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 8(23), 199–213.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-28722017000300199](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722017000300199)
- Andreu, L., Sánchez, I., & Mele, C. (2010). Value co-creation among retailers and consumers: New insights into the furniture market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(4), 241–250. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.02.001>
- Astin, W., A. (1991). ¿Por qué no intentar otras formas de medir la calidad?. *Revista de La Educación Superior, ANUIES, México*, 78, 27–41.
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383–406. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90024-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90024-5)
- Bovill, C. (2014). An investigation of co-created curricula within higher education in the UK, Ireland and the USA. *Innovations in Education and Teaching International*, 51(1), 15–25. <https://doi.org/10.1080/14703297.2013.770264>
- Brady, M. P. (2013). Multiple roles of student and instructor in university teaching and learning processes. *International Journal of Management Education*, 11(2), 93–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2013.03.002>
- Bunce, L., Baird, A., & Jones, S. E. (2017). The student-as-consumer approach in higher education and its effects on academic performance. *Studies in Higher Education*, 42(11), 1958–1978. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1127908>
- Cavallone, M., Ciasullo, M. V., Douglas, J., & Palumbo, R. (2021). Framing higher education quality from a business perspective: setting the conditions for value co-creation. *Studies in Higher Education*, 46(6), 1099–1111. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1672644>
- De Chernatony, L., Harris, F., & Dall'olmo Riley, F. (2000). Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 39–56.



<https://doi.org/10.1108/03090560010306197>

- Días Sobrinho, J. (2007). Acreditación de la educación superior en América Latina y el Caribe. En *La Educación Superior En El Mundo* (pp. 282–295). Universitat Politècnica de Catalunya. <https://core.ac.uk/download/pdf/41781784.pdf>
- Díaz-Méndez, M., & Gummesson, E. (2012). Value co-creation and university teaching quality: Consequences for the European Higher Education Area (EHEA). *Journal of Service Management*, 23(4), 571–592. <https://doi.org/10.1108/09564231211260422>
- Dollinger, M., Lodge, J., & Coates, H. (2018). Co-creation in higher education: towards a conceptual model. *Journal of Marketing for Higher Education*, 28(2). <https://doi.org/10.1080/08841241.2018.1466756>
- Elsharnouby, T. H. (2015). Student co-creation behavior in higher education: the role of satisfaction with the university experience. *Journal of Marketing for Higher Education*, 25(2), 238–262. <https://doi.org/10.1080/08841241.2015.1059919>
- Gallarza, M. G., Šerić, M., & Cuadrado, M. (2017). Trading off benefits and costs in higher education: A qualitative research with international incoming students. *International Journal of Management Education*, 15(3), 456–469. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.08.001>
- González López, I. (2006). Dimensiones de evaluación de la calidad universitaria en el Espacio Europeo de Educación Superior", *Electronic Journal of Research in Education Psychology*, 4(10), 445–468. <https://doi.org/10.25115/ejrep.v4i10.1212>
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates?. *European Business Review*, 20(4), 298–314. <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301. <https://doi.org/10.1177/147059311140817>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Groth, M. (2005). Customers as good soldiers: Examining citizenship behaviors in internet service deliveries. *Journal of Management*, 31(1), 7–27. <https://doi.org/10.1177/0149206304271375>
- Gvaramadze, I. (2008). From Quality Assurance to Quality Enhancement in. *European Journal*



- of Education*, 43(4), 443–455. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2008.00376.x>
- Hamby, A., & Brinberg, D. (2016). International Service Learning as Social Value Cocreation. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 28(3), 209–233. <https://doi.org/10.1080/10495142.2015.1015383>
- Helgesen, Ø., & Nettet, E. (2007). Images, Satisfaction and Antecedents: Drivers of Student Loyalty? A Case Study of a Norwegian University College. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 38–59. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550037>
- Karpen, I. O., Bove, L. L., & Lukas, B. A. (2012). Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice: A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation. *Journal of Service Research*, 15(1), 21–38. <https://doi.org/10.1177/1094670511425697>
- Lenton, P. (2015). Economics of Education Review Determining student satisfaction : An economic analysis of the National Student Survey. *Economics of Education Review*, 47, 118–127. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2015.05.001>
- Lin Ling, Huang, Z., Othman, B., & Luo, Y. (2020). Let ' s make it better : An updated model interpreting international student satisfaction in China based on PLS-SEM approach. *PLoS One*, 15(7), 1–13. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0233546>
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>
- Magni, D., Pezzi, A., & Vrontis, D. (2020). Towards a framework of students' co-creation behaviour in higher education institutions. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 12(2), 119–148. <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2020.109129>
- Marzo, M., Pedraja, M., & Rivera, P. (2007). The customer concept in university services : a classification. *International Review on Public and Non Profit Marketing*, 4(December), 65–80. <https://doi.org/10.1007/BF03180755>
- Moreno De Castro, B., & Calderón, M. (2017). Comportamiento del Consumidor en la Co-Creación de Valor y su relación con la Satisfacción en el entorno universitario : una aplicación a la Universidad de Ibagué (Colombia ). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXV(1), 203–217. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90949035014>
- Narang, R. (2012). How do management students perceive the quality of education in public



- institutions?. *Quality Assurance in Education*, 20(4), 357–371.  
<https://doi.org/10.1108/09684881211263993>
- Newbert, S. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28 (2), 121-146.  
<https://doi.org/10.1002/smj.573>
- Newman, M., & Gough, D. (2020). *Systematic reviews in education research: Methodology, perspectives, and application*. En O. Zawacki-Richter, M. Kerres, S. Bedenlier, M. Bond y K. Buntins (Eds.), *Systematic reviews in educational research* (pp 3-22). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-27602-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27602-7_1)
- Normann, R. (2001). *Reframing business: When the map changes the landscape*. Wiley.
- O’neill, M. A., & Palmer, A. (2004). Importance-performance analysis: A useful tool for directing continuous quality improvement in higher education. *Quality Assurance in Education*, 12(1), 39–52. <https://doi.org/10.1108/09684880410517423>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD]. (2019). *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*. <https://doi.org/10.1787/19991487>
- Park, S. Y., & Vargo, S. L. (2012). *The service-dominant logic approach to tourism marketing strategy*. *Strategic marketing in tourism services*, 231.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiencias: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Competence, Co-opting Customer. *Harvard Business Review*, 78(1), 79–90. <https://doi.org/10.2217/cns.13.23>
- Rajah, E., Marshall, R., & Nam, I. (2008). Relationship glue: Customers and marketers co-creating a purchase experience. *Advances in Consumer Research*, 35, 367–373.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84, 196–205.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>
- Ramírez-Fernández, R., Machado-Licona, J. & Fernández-Ramírez O.E. (2019). Calidad en la educación universitaria, desde el programa de ingeniería de sistemas: una visión



- cuantitativa de la educación superior. *Revista Científica Anfibios*, 2(2), 41–50. Retrieved from <https://doi.org/10.37979/afb.2019v2n2.49>
- Ribes, G., María, P., & Odette, P. (2017). Revisión sistemática de literatura de las variables clave del proceso de Co-creación en las instituciones de Educación Superior. *TEC Empresarial*, 11(3), 41–53. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n3/1659-3359-tec-11-03-00041.pdf>
- Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2013). Dirección estratégica y calidad de las Universidades: Un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia*, 38(1), 35–41. <https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2017/12/035-RODRIGUEZ-7.pdf>
- Ruiz-Molina, M.-E., Gallarza, M., & Gil-Saura, I. (2018). A review of value drivers in service settings. *Journal of Services Marketing*, JSM-11-2017-0399. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2017-0399>
- Ruskin, J., & Bilous, R. H. (2020). A tripartite framework for extending university-student co-creation to include workplace partners in the work-integrated learning context. *Higher Education Research and Development*, 39(4), 806–820. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1693519>
- Saarijärvi, H., Kannan, P., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications", *European Business Review*, 25(1), 6–19. <https://doi.org/10.1108/09555341311287718>
- Sanahuja, G. y Ribes, G. (2015). Effects of Business Internships on Students, Em-ployers, and Higher Education Institutions: A Systematic Review. *Journal of Em-ployment Counseling*, 52 (3), 121-130. <https://doi.org/10.1002/joec.12010>
- Sánchez-González, C., & Prada-Araque, D. (2018). La co-creación y los nuevos retos de generación de valor que generan las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(29), 165–182. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6836642>
- Senlle, A., & Gutiérrez, N. (2005). *Calidad en los servicios educativos*. Diaz de Santos. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479786670.pdf>
- Smørvik, K. K., & Vespstad, M. K. (2020). Bridging marketing and higher education : resource integration, co-creation and student learning. *Journal of Marketing for Higher Education*, 30(2), 256-270. <https://doi.org/10.1080/08841241.2020.1728465>
- Sultan, P., & Wong, H. Y. (2013). Antecedents and consequences of service quality in a higher education context: A qualitative research approach. *Quality Assurance in Education*,





21(1), 70–95. <https://doi.org/10.1108/09684881311293070>

- Timmis, S. (2012). Constant companions: Instant messaging conversations as sustainable supportive study structures amongst undergraduate peers. *Computers and Education*, 59(1), 3–18. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2011.09.026>
- Van Riel, A. C. R., Calabretta, G., Driessen, P. H., Hillebrand, B., Humphreys, A., Krafft, M., & Beckers, S. F. M. (2013). Consumer perceptions of service constellations: Implications for service innovation. *Journal of Service Management*, 24(3), 314–329. <https://doi.org/10.1108/09564231311327012>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(January), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Villarroel, C. (2005). Gerencia, planificación y evaluación universitarias. *Educere*, 9(31), 513–522. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35603112>
- Wikström, S., & Normann, R. (1994). *Knowledge and Value2*. Routledge.
- Williams, B. (2020). Dimensions & VOSViewer bibliometrics in the reference interview. *Code4Lib Journal*, (47). <https://journal.code4lib.org/articles/14964>
- Woodall, T. (2003). Conceptualization “Value for the Customer”: An Attributional Analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12(1), 1–42. <https://core.ac.uk/outputs/88927>
- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279–1284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>
- Yi, Y., Natarajan, R., & Gong, T. (2011). Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention. *Journal of Business Research*, 64(1), 87–95. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.12.007>