



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Modelo de generación de conocimiento sustentado en el servicio al cliente en empresas de autoservicios Nayaritas.

C. A DR. EFRAÍN PARRA GONZÁLEZ*¹

M.C.A. EDGAR DAGOBERTO ALDANA OCHOA*

M.C.A. LIDIA JUDITH MARTÍNEZ GARCÍA*

Resumen:

La presente investigación tiene como finalidad identificar si existe desarrollo del conocimiento en las Pymes de Tepic Nayarit. Analizar si tal desarrollo tiene como base en las experiencias de los empresarios con sus clientes.

Tal investigación se realizó de manera cualitativa al utilizar primeramente la técnica de entrevista a los empresarios de las entidades enfocadas al sector servicio (tiendas de autoservicio). Se aplicó un instrumento de medición en 15 empresas utilizadas como muestra. Posteriormente con los datos obtenidos se realizaron gráficas donde se determinó las variables que influyen en la toma de decisiones del empresario.

Como resultados obtenidos de esta investigación se descubrió que dentro de las empresas establecidas en Nayarit los empresarios para desarrollar conocimiento se basan solamente en las estrategias que la competencia utiliza y dejan de lado las experiencias de sus empleados y sobre todo, antepone un servicio de calidad hacia el cliente.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, Tiendas de autoservicio, Cultura Organizacional

Abstract

The aim of the current research is to identify if exists development of knowledge in the Pymes in Tepic, Nayarit. It also analyzes if this development is based on the entrepreneurs and costumers experiences.

This research involved qualitative methods through the use of interviews applied to the entrepreneurs of entities focused on service (self-service stores). A measurement tool was applied to fifteen different enterprises taken as a sample. Graphics were designed based on the gathered data from where management decision variables were determined.

As a result of this investigation it was shown that enterprises established in Nayarit and their entrepreneurs, in order to develop knowledge, based their decisions on competitors' strategies leaving aside their employees experiences trying to achieve the best costumers' benefit.

Keywords: Knowledge Management, Selfservice Store, Organizational Culture

¹ Profesores de la Unidad académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Nayarit

Introducción

En mercados altamente competitivos, la batalla por mantener la facturación de clientes habituales es crucial para el éxito a largo plazo de una entidad económica. El servicio al cliente no solo una ventaja comparativa. En muchos sectores, es la ventaja que determina la competitividad de un negocio. El servicio por su parte, es el nuevo parámetro que utilizan los clientes para medir y juzgar a una empresa. La mayoría de éstas no comprenden que el servicio al cliente es realmente una acción de ventas en donde se ponen a prueba los conocimientos adquiridos por ellas, determinados principalmente por su capacidad de transformar tanto los adquiridos por sus clientes como los recibidos de sus propias experiencias, sean estas benéficas o en su defecto perjudiciales.

Según John Tschohl (2001), uno de los mayores problemas que existen en el área de servicios es la poca disposición de los directivos para conseguir esta área como una estrategia de marketing. Demasiados la ven únicamente como una parte del servicio de postventa; es decir, algo que se relaciona con una venta ya realizada, no con las ventas que se generarán en el futuro.

¿Pero en qué medida se relaciona la gestión del conocimiento con la innovación, desarrollo, tecnificación de estas entidades sustentada en el servicio al cliente?

Señala Villavicencio y Salinas (2002) que una de las corrientes del pensamiento económico concibe la innovación como un proceso de acumulativo resultante de las capacidades de aprendizaje tecnológico de las empresas. Dentro de la innovación destaca la idea que el proceso de aprendizaje de una empresa no se puede considerar una sumatoria de los aprendizajes individuales de los actores que la componen, sino resultado de un proceso complejo de articulación de los conocimientos y las experiencias de cada individuo que en ciertas condiciones y mediante diversos mecanismos conduce al aprendizaje de la organización entera y a la creación de nuevo conocimiento. De esta forma es como las empresas² aprenden a comprender de que manera afrontar los retos que les representa el entorno económico, social y tecnológico en el que estas desarrollan sus actividades en el presente y que van a desarrollarlas, probablemente, en un próximo futuro. Es un entorno caracterizado cada vez más por la complejidad y por su carácter inestable y cambiante, derivado de una diversidad de cambios, fusiones, globalizaciones y agrupaciones. De esta manera, la presente investigación responde básicamente a la determinación, disposición y capacidad de análisis con que cuentan los directivos de las entidades factor de estudio para procesar nuevos

² Se entiende por empresa "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios"

conocimientos y canalizarlos en la correcta aplicación del servicio al cliente de manera eficaz y eficiente.

Marco Teórico

Señalan Sánchez Gutierrez, Vargas Barraza, Bonales Valencia, y Montoya de la Torre, (2009) que se debe observar detalladamente a la competencia, desde sus portales web hasta sus formas o modelos operativos para que desde esta perspectiva se pueda comparar con sus procesos, su diseño así como los productos que exhiben entre otros muchos aspectos y con base en esto, defina como puede mejorar lo que otros ya están haciendo.

Así mismo, destacan que las ventajas competitivas radican cada vez mas en los intangibles y cada vez menos en los elementos tangibles, tales como la maquinaria, equipo productivo, instalaciones etc. Todo esto puede ser comprado, sin embargo no existen mercados donde adquirir conocimientos, procedimientos y medios para mejorar el servicio a los clientes por citar solo algunos ejemplos. *“Se deben mejorar las relaciones con los proveedores porque somos sus clientes y porque pretendemos de ellos el mismo trato que pretendemos dar a los nuestros, para mejorar los procesos internos porque nuestra experiencia nos dice que los mismos equipos, maquinarias y medios pueden ser más o menos rentables según las personas que las utilicen; porque estamos convencidos de que solamente la innovación permanente nos permitirá seguir en el mercado”*.

En el contexto administrativo, la sociedad de la información y la sociedad del conocimiento es una etapa más en el proceso permanente de desarrollo, en donde los recursos humanos dejan de ser sujetos pasivos para transformarse en sujetos activos que facilitan las mejoras de los procesos productivos y estimulan la introducción de nuevos valores para asumir los nuevos retos más importantes y singulares de la era actual y así superar en ese nuevo camino los miedos al fracaso, al rechazo, a las críticas, a los esquemas tradicionales de jerarquía y, de ésta forma, romper con los viejos esquemas mentales que dañan y no permiten el desarrollo tanto interno y a lo externo de las diferentes organizaciones.

De esta manera, los autores mencionan con claridad que el paradigma que enfrentan las organizaciones son definidas como el esfuerzo que estas realizan por conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos los empleados, quebrando de esta manera la concepción de los esquemas tradicionales ya que su reto es primordialmente el insertarse en el mundo competitivo global y sobre todo su sobrevivencia. De tal manera, será necesario contar con una

fuerza laboral entrenada y multifuncional en donde no se tenga miedo al cambio y aceptando retos en ambientes inciertos.

Para realizar la articulación entre la gestión del conocimiento (GC) y su importancia en el servicio al cliente eficiente y eficaz, será necesario empezar con algunas conceptualizaciones:

El Conocimiento, según Druker (1999) *“es la información que transforma algo o a alguien, ya sea en función de lograr acciones o en función de que el individuo o la institución tengan capacidad de adoptar una acción diferente o más eficiente”*.

El conocimiento se almacena en la mente de los individuos o se codifica en procesos organizacionales, documentos, productos y sistemas.

Administrar el Conocimiento, según Davenport, DeLong, y Brees, (1998), es el proceso a través del cual las organizaciones generan valor a partir de su capital o sus activos intelectuales. Cuando se hable de generación de valor, implica compartir y aprovechar los activos intelectuales y por consiguiente, implica un esfuerzo por descubrir nuevas y mejores prácticas

La GC en las organizaciones debe ser considerada desde tres perspectivas con diferentes horizontes y propósitos, esto de acuerdo a un artículo publicado en Management y Negocios (2006), citado por Sánchez Gutierrez, Vargas Barraza, Bonales Valencia, y Montoya de la Torre, (2009):

- **Perspectivas de negocios:** focalizada en por qué, donde y que parte de la organización debe invertir en conocimiento o explotarlo. Las estrategias, los productos y servicios, las alianzas, adquisiciones e inversiones deben ser consideradas desde puntos de vista relacionados con el conocimiento.
- **Perspectiva de la administración:** focalizada en determinar, organizar, dirigir, facilitar y monitorizar las prácticas y actividades relacionadas con el conocimiento que son necesarias para llevar a cabo las estrategias de negocios y alcanzar los objetivos deseados.
- **Perspectiva operativa:** focalizada en la aplicación a las tareas de destrezas específicas relacionadas con el conocimiento (entrenamiento).

Actualmente se poseen nuevos conceptos y soluciones provenientes de una variedad de disciplinas que pueden ser aplicados para medir y administrar el conocimiento. Y es ahí donde la tecnología impacta determinadamente, proveyendo de herramientas para su administración. Se debe de aceptar que la naturaleza de los negocios ha cambiado en por lo menos dos cuestiones importantes:

- El trabajo especializado: basado en el conocimiento, tiene un carácter diferente del trabajo físico.
- El trabajo especializado: está casi completamente inmerso en un entorno computarizado. Esta nueva realidad altera dramáticamente los métodos mediante los cuales debemos administrar, representar, aprender, interactuar y resolver los problemas que se susciten.

Hasta este punto, se ha buscado interrelacionar la capacidad de aprendizaje que desarrollan las empresas y como buscan (algunas) transformarlos en beneficio de un mejor servicio al cliente. Sin embargo, ¿que tanto se preocupan estas por llevar a cabo tal actividad?

Es necesario saber que beneficios les arroja a estas entidades el mantener un buen servicio, de tal manera, que con los conceptos antes señalados, podemos articularlos en pro de su subsistencia. Según Tschohl (2001) señala las siguientes condiciones:

- Compromiso por parte de la dirección: es un prerrequisito crucial para el éxito de un programa de mejora de la calidad del servicio, es decir, no basta con campañas costosas que enmarquen el amor que sienten por sus clientes, si los directivos no ven aún la importancia de un servicio personal y confiable.
- Recursos adecuados: la empresa debe invertir con decisión el dinero necesario para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio diseñado profesionalmente.
- Mejoras visibles del servicio: las mejoras en el servicio que los clientes perciben se convierten (para ellos) en señales de que la calidad del producto (tangible o intangible), ha mejorado.
- Capacitación: los empleados de la empresa deben recibir una capacitación amplia sobre como instrumentar una estrategia de servicios centrada en los elementos específicos.
- Servicios internos: en una tienda de ventas al menudeo el departamento encargado de exhibir la mercancía y el de adquisiciones deben ayudarse mutuamente en la presentación de los productos y en el establecimiento de sistema de servicios que incrementen los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes.

La G. C. en las Organizaciones tiene como objetivo capturar, clasificar, utilizar y re-crear información y conocimiento que se transforme en productos y/o servicios que generen valor. Señala Stewart (1997) que el capital intelectual es definido como la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa y que le dan a esta una ventaja competitiva, es decir, se pueden aprovechar para crear riqueza.

Que implicará la gestión del conocimiento en las organizaciones

La gestión del conocimiento (GC) puede ser definida como el proceso que conduzca la innovación en capitalizando intelecto de organización y experiencia. Como el proceso, que permite captar formalmente el conocimiento tácito, métodos de trabajo, aptitudes e intuiciones que en un principio pertenecen a individuos distintos, a efectos de sistematizarlos y transformarlos en información que estar disponible para el resto de los empleados de la organización.

El rol de la GC comienza explorando la definición del conocimiento y de la gerencia del conocimiento. Entonces considera la sociedad para la gerencia del conocimiento, y especialmente cómo los bibliotecarios como los profesionales del conocimiento, los usuarios, y los expertos de la tecnología pueden contribuir a la gestión eficaz del conocimiento. Se concluye que los profesionales del conocimiento tendrán que moverse desde el fondo al centro de la etapa de organización, para sostener en común la rienda de la gerencia del conocimiento.

El compartir el conocimiento y las experiencias, cambia en cómo se entiende la realidad circundante y, por lo tanto, adaptar prácticas son los elementos principales de la "Gestión del Conocimiento" o, en términos más exactos, de manejar a gente bien informada. Además esto contribuirá a que logremos crear en la transición de la generación del conocimiento ventajas competitivas ante las demás empresas.

E incluso dado que el capital intelectual de la organización constantemente estará aprendiendo a aprender, no será difícil para la alta gerencia encauzar o desarrollar cambios en las actividades de las personas, lo que permitirá que los departamentos, áreas y en su conjunto toda la organización será flexible a cambiar paradigmas, procesos, eso es lo que le otorgara la ventaja competitiva. Estar innovando constantemente para atender cada vez mejor al cliente.

La GC, es una mega tendencia en la administración del negocio, acentúa el activo-carácter del conocimiento y, así, de la nueva opinión de seres humanos como estando bien informada. Esta penetración coincide con una segunda mega tendencia, originando en el mundo del desarrollo: el reconocimiento del papel crucial del conocimiento y de la experiencia - en detalle del conocimiento local - para asegurar sustentos sostenibles.

Pero para crear conocimiento dentro y fuera de las organizaciones se debe de trabajar primeramente con personas dado que son estas las que construirán las redes de conocimiento en la organización.

“Se debe de tomar en cuenta que una cultura fuerte contribuirá significativamente al éxito de cualquier organización a largo plazo lo que significa cuantos más integrantes acepten los valores y cuanto más se comprometan con ellos, mas fuertes será la cultura; esto beneficiara a nuestros

empleados a que realicen un mejor trabajo. El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados tiene una gran importancia creciente en el mundo laboral, que a medida que las organizaciones incrementan los tramos de control, forman equipos, disminuyen la formalización y facultan a todos sus empleados, esto proporcionara una cultura fuerte garantizada.” (Sánchez, Haro, y Hernández, 2008)

Ahora ya que hemos definido lo que es la cultura organizacional y la importancia que tiene esta hacia nuestros trabajadores y los valores organizacionales; Es momento de enfocarse a la creación de una cultura organizacional de las empresas Nayaritas, el objetivo reducir las insatisfacciones de nuestros clientes. ¿Pero cómo podemos crear una cultura fuerte en nuestra organización?, se debe de tomar en cuenta los factores, costumbres y tradiciones, también las formas en que se desempeña y así tratar de que nuestra organización se esfuerce y esforzarnos nosotros para el aprovechamiento de los recursos; a los trabajadores hacer que se sientan orgullosos de formar parte de esta organización, ya que en ciertas ocasiones, la falta de identidad organizacional provoca la insatisfacción de los trabajadores y por consiguiente, falta de motivación; ambos aspectos son vitales en un servicio de calidad como es también importante incentivar a nuestros empleados de diferentes formas y que en ellos adopten un compromiso colectivo de trabajo para beneficio de la organización y los trabajadores, esto tienen un efecto positivo ya que los trabajadores permanecen en la organización por largos periodos, eso evita que el personal abandone la organización.

Las empresas Nayaritas deben de estar vigilantes de cómo funciona su cultura organizacional, que pasa en ella, analizar si se requerirá de una reestructuración organizacional o solamente hacer ciertos cambios pertinentes en algunas áreas de la empresa.

Una cultura organizacional enfocada al cliente le proporciona a la alta dirección la obligación de capacitar y empoderar a sus empleados, adentrarlos en tal rol del cambio a todos los miembros de la empresa requerirá esfuerzo, dado que se necesita de la voluntad de los empleados y como seres humanos el cambio no es del agrado de los individuos.

Todo esto deberá ir acompañado de una estrategia corporativa, en torno a cambios organizacionales, es decir, la generación de una cultura organizacional que permita compartir el conocimiento en cada nivel de la organización.

Las empresas con mayor desempeño y productividad son aquellas que saben utilizar el conocimiento como recurso transformable y altamente valioso. Nos desenvolvemos en escenarios muy dinámicos en donde la información es abundante, en donde la informática viene desarrollando un rol muy significativo, especialmente en el caso que nos concierne como es el empresarial obligando a que la gerencia y su equipo se adentren a los requerimientos que la Sociedad del

conocimiento demanda para ser altamente competitivo y más cuando se requiere productividad y calidad. (Mora Venegas, 2003)

La cultura cuando es identificada por todos los miembros de la organización esta contiene beneficios para todos ellos que entre los cuales son los siguientes:

- Identidad organizacional.
- Compromiso colectivo.
- Estabilidad del sistema social.
- Dispositivo para dar sentido.

Pero ahora si estas funciones se reorientan al problema de la insatisfacción del cliente, se deberá apreciar de la siguiente manera:



Esquema 1: Funciones de la Cultura Organizacional en el enfoque de la insatisfacción del cliente
Fuente: elaboración propia

Las organizaciones tienen definida sus metas y expectativas de acuerdo al enfoque que poseen, por ejemplo si su orientación es a satisfacción del cliente, invertirá la organización en capacitación para sus empleados con la finalidad de que se encuentren preparados para atender todas las exigencias que presente el cliente.

Otras organizaciones se enfocan a satisfacer las necesidades de la organización, se orientan a cumplir con las metas y expectativas de los empleados para así crear en ellos una identidad organizacional lo que por ende logra compromiso de cada uno de los miembros de la organización y pues con ello se busca obtener mayores ganancias ya que se tiene al empleado satisfecho y eso repercute en el trato que se le al cliente obteniendo mayores ventas. ¿Pero cómo se logra crear una cultura de sensibilización al conocimiento sensible al cliente?

Según Lovelock, (2006), señala la posibilidad de que este fenómeno se dé, siempre y cuando se cuente con los siguientes aspectos:

1. Se contratan empleados que sean sociables y cordiales.
2. Hay pocas reglas, procedimientos y normas rígidas
3. Uso del Empowerment (empoderamiento o facultamiento del personal)
4. Saber escuchar los miembros de la organización
5. Claridad de las funciones
6. Aminoración de la incertidumbre.
7. Tener empleados conscientes de su deseo de complacer a los clientes.

En todas las organizaciones deben aprender a desempeñarse bien en todas y cada una de las acciones y reacciones que sus clientes perciben que están adquiriendo, detectando las necesidades que pueden cubrir, así logrando un mejor servicio.

Para iniciar, un servicio es un proceso, una interacción entre el cliente y la organización. También llamado *Shostack* que es “un periodo durante el cual un consumidor interactúa directamente con un servicio”, con el fin de satisfacer al cliente y no dejar que se valla con la competencia. Si el cliente adquiere un producto, es porque tiene una necesidad por cubrir, y es el deber de una empresa lograr que ese cliente quede satisfecho al adquirir su producto, siendo también las probabilidades de éxito mediante un esfuerzo de toda la organización, se incrementa cuando los nuevos procedimientos también ofrezcan a los clientes una mayor comodidad.

Por eso, el servicio al cliente debe surgir a partir de la visión de Mercadotecnia, mediante su comunicación con el mismo cliente, en principio catalogada como promoción, orientada a satisfacción de las necesidades del consumidor, con tal de satisfacer las necesidades propias de la empresa.

Según Peralta (2008), el servicio al cliente, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas; debe contemplar una estrategia más dinámica; mas ahora cuando así lo exige el contexto. Por ello, instituciones de servicio sobretodo, como las financieras y las entidades bancarias, deben emprender estos retos, para elevar el nivel de su competitividad no solo en un contexto nacional, sino también en el ámbito internacional.

Desarrollar cambios en el nivel personal de los individuos de las organizaciones se requiere de conocer los estudios o teorías que se han realizado sobre el actuar o comportamiento de las personas, es por ello que a continuación se analizan algunas de las teorías que contextualizan el presente trabajo.

Metodología empleada

Se aplico un instrumento de medición basado en un sistema de entrevista, aplicado a 15 gerentes del sector comercio, en el giro o actividad comercial de tiendas “departamentales y de autoservicios”, con reactivos requeridos para determinar los objetivos básicos de la presente investigación (Sampieri, Fernández, y Baptista, 2008). Dicho instrumento responde a la naturaleza que requieren este tipo de entidades económicas. Como se comento con anterioridad, se aplico a 15 mandos altos debido principalmente a que el universo en la ciudad de Tepic Nayarit no es tan amplio como el de otros estados pero principalmente a que de las 22 registradas en el directorio del SIEM solo 15 se mostraron con la disponibilidad de responder los cuestionamientos planteados.

Los resultados son los siguientes:

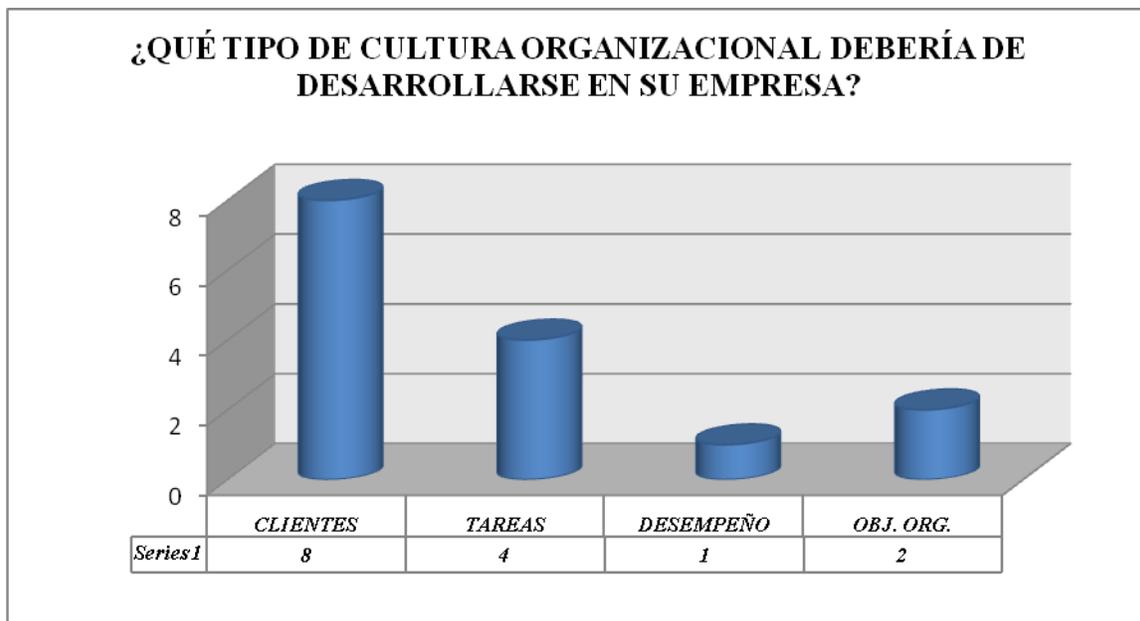


Ilustración 1: orientación de la cultura organizacional

Fuente: elaboración propia

De la muestra factor de estudio, se puede apreciar que el 53% de la cultura organizacional, deberá de desarrollarse entorno a los clientes, mientras que el 27% responde que se orienta hacia las tareas. Curiosamente, el reactivo desempeño, en donde se deberían focalizar la gran mayoría de los empresarios, esto con el fin primordial de centralizar la toma de decisiones dado que en ella se encuentra contenida la esencia de la cultura organizacional reinante en empresas altamente competitivas.

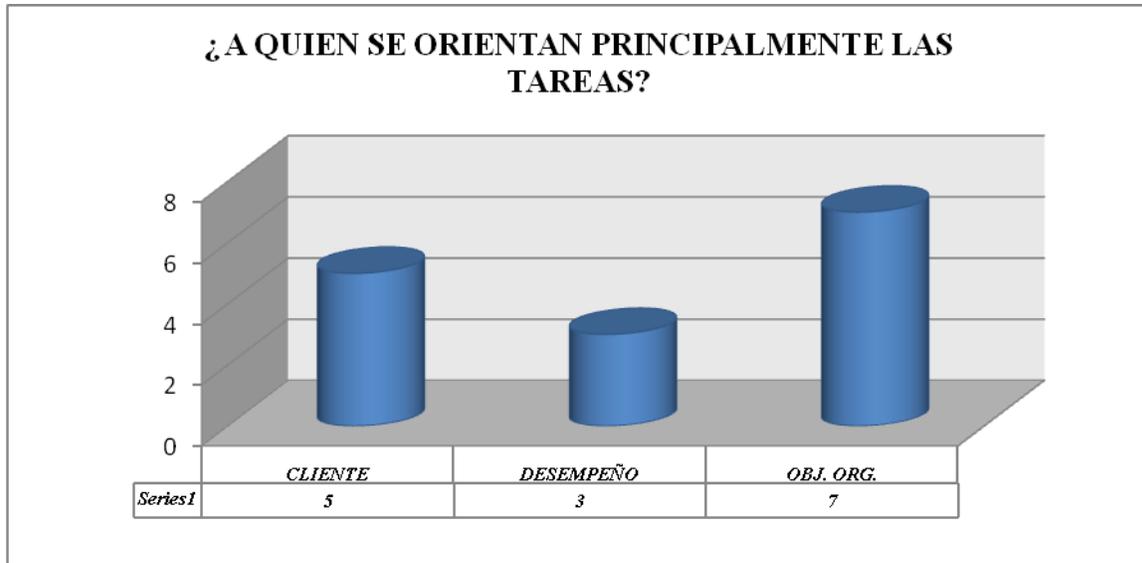


Ilustración 2: orientación de las tareas

Fuente: elaboración propia

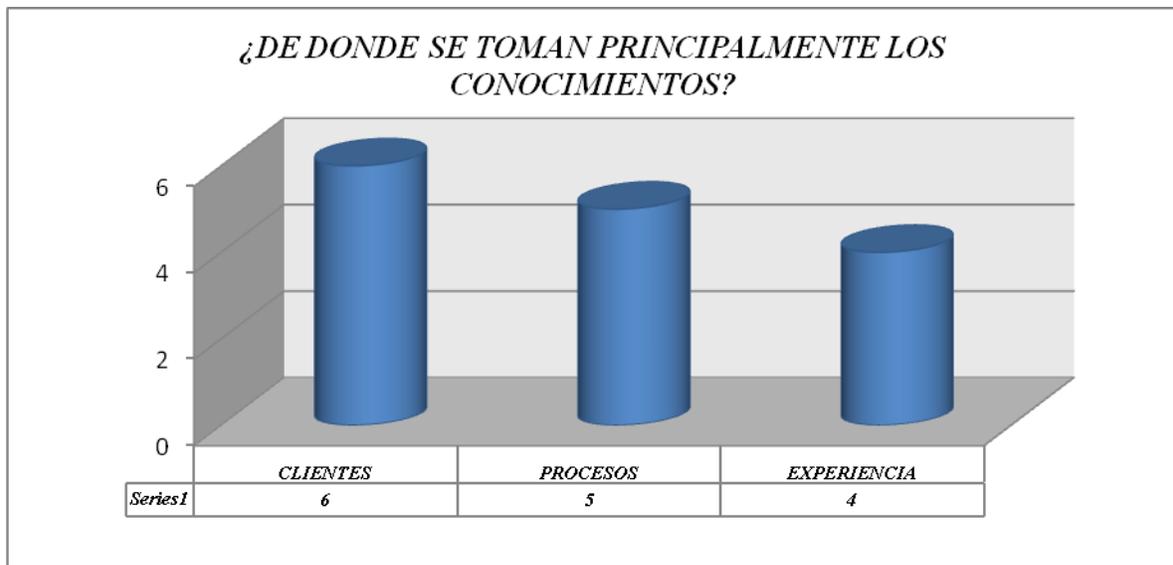


Ilustración 3: obtención de los conocimientos

Fuente: elaboración propia

La principal fuente de extracción de los conocimientos no muestra diferencias significativas, aunque se considera como primordial la que manifiestan los clientes

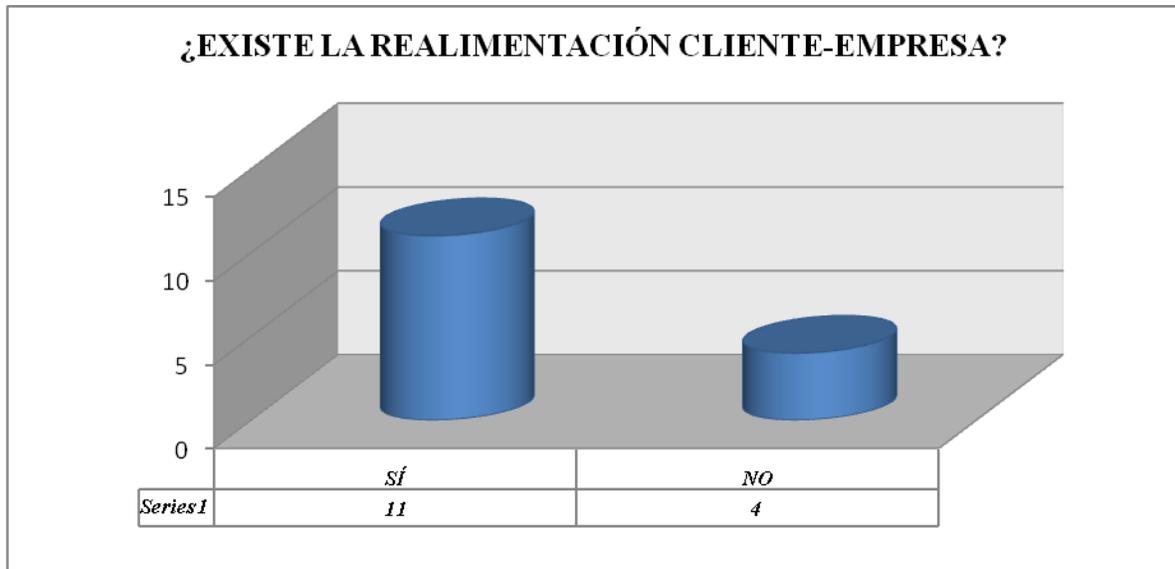


Ilustración 4: existencia de la retroalimentación cliente-empresa

Fuente: elaboración propia

De igual manera y tal como lo demuestra la ilustración 4, las empresas se alimentan de la información que les es proporcionada principalmente de los clientes, es decir, se realimentan de los datos que estos le otorgan y los utilizan en su beneficio.

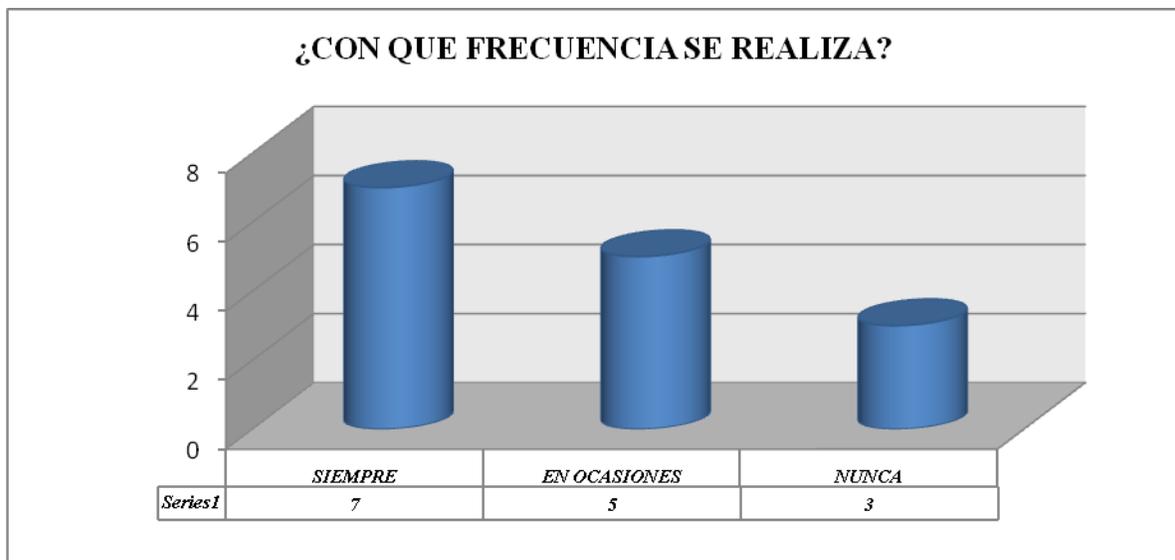


Ilustración 5: frecuencia de la retroalimentación

Fuente: elaboración propia

La frecuencia de la re-alimentación se da siempre o casi siempre, son raras las veces en que no se interactúa con los clientes y se extraigan tanto sugerencias como observaciones.

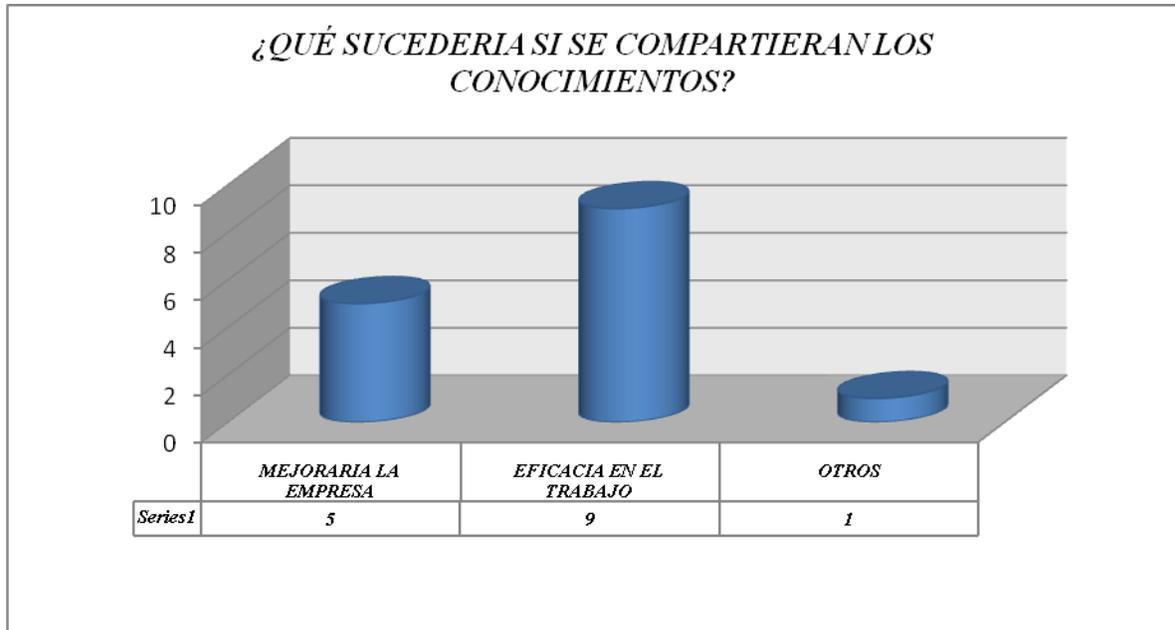


Ilustración 6: efecto de la compartición de conocimientos

Fuente: elaboración propia

Definitivamente, la ilustración 6 demuestra el interés que tienen los directivos por que fluya la compartición y generación de conocimientos, debido a que en primera instancia se han experimentado resultados tales como la eficacia en el trabajo y el mejoramiento en el rendimiento de las capacidades productivas de la entidad.

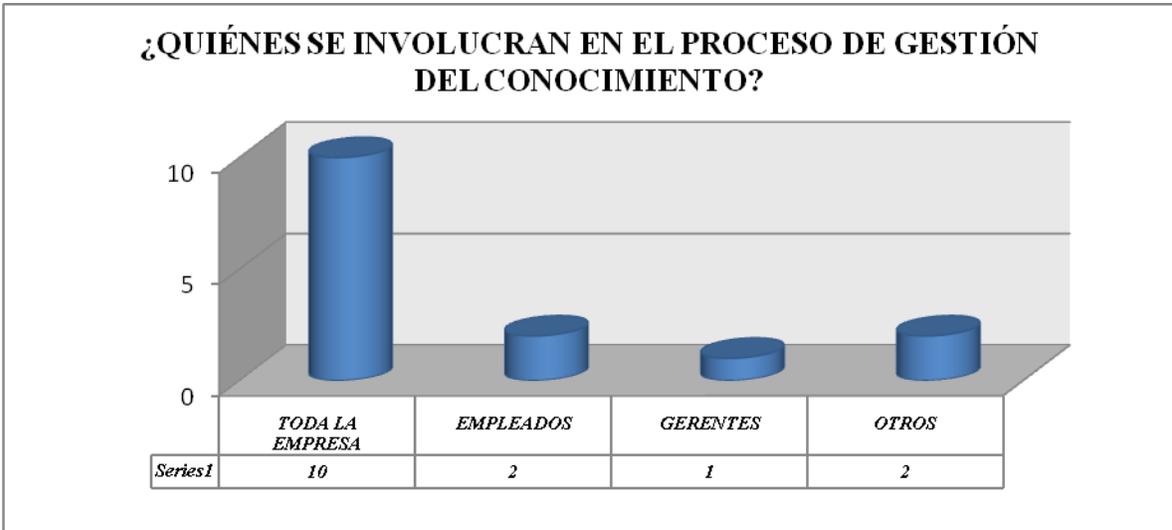


Ilustración 7: principales actores en el proceso de G.C.

Fuente: elaboración propia

Como es de esperarse, para los líderes organizacionales, en el proceso de la gestión del conocimiento, no solo deberán involucrarse altos, medios y bajos mandos, sino toda la organización a fin de obtener mejores resultados y por ende, aumentar su rentabilidad y así mismo asegurar su supervivencia.

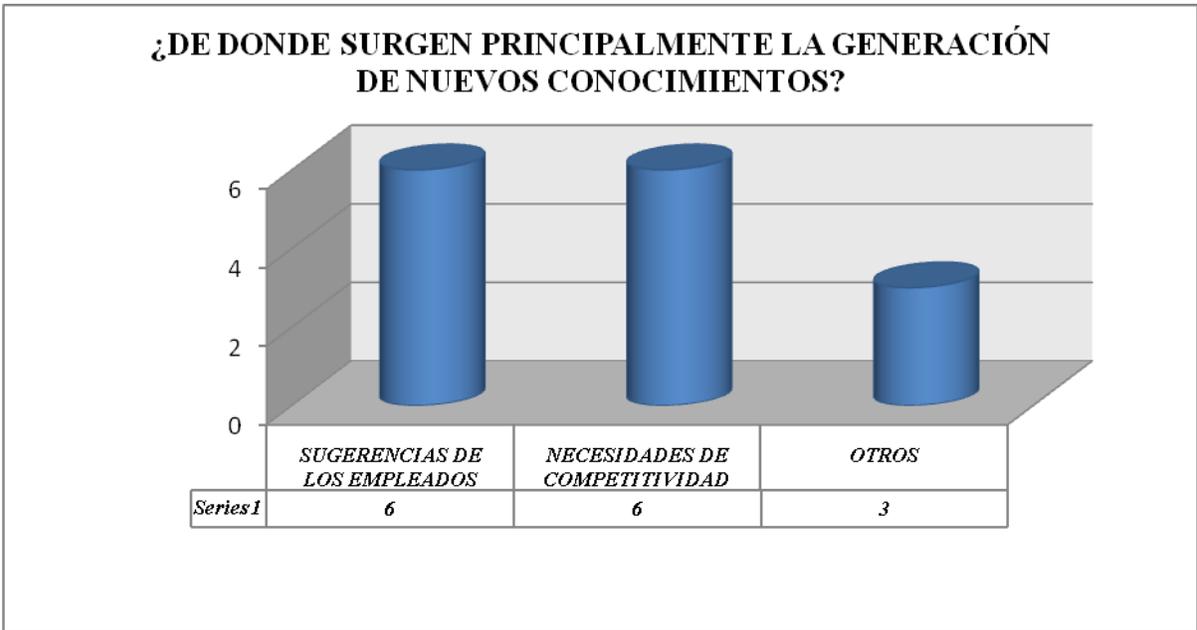


Ilustración 8: origen de los nuevos conocimientos

Fuente: elaboración propia

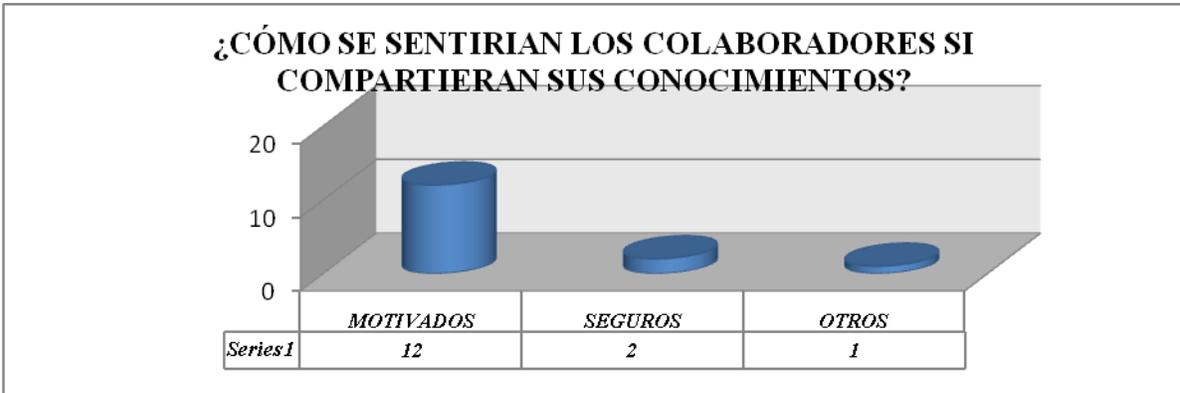


Ilustración 9: impacto en los colaboradores por la compartición de conocimientos

Fuente: elaboración propia

El sentimiento que impera entre los colaboradores al momento de la compartición de conocimientos es el de la motivación, un razonamiento lógico si se entiende que esto les proporcionara beneficios adicionales como su seguridad laboral por citar solo un ejemplo.

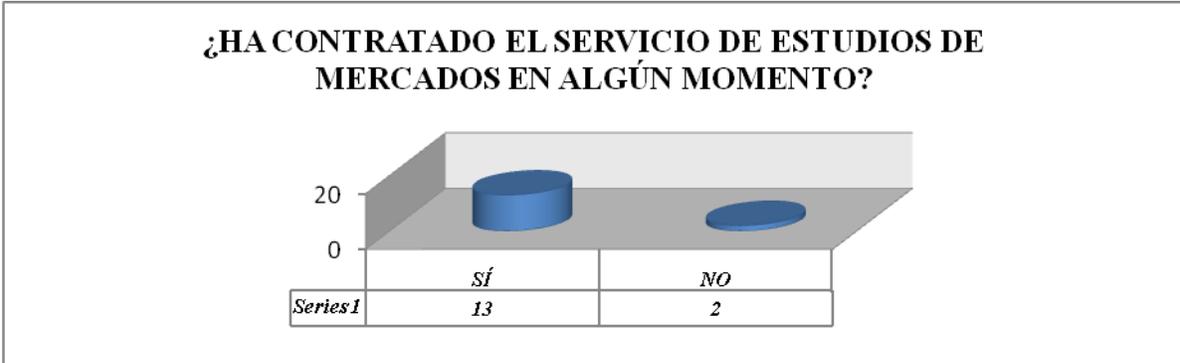


Ilustración 10: uso de la contratación de estudios de mercados

Fuente: elaboración propia

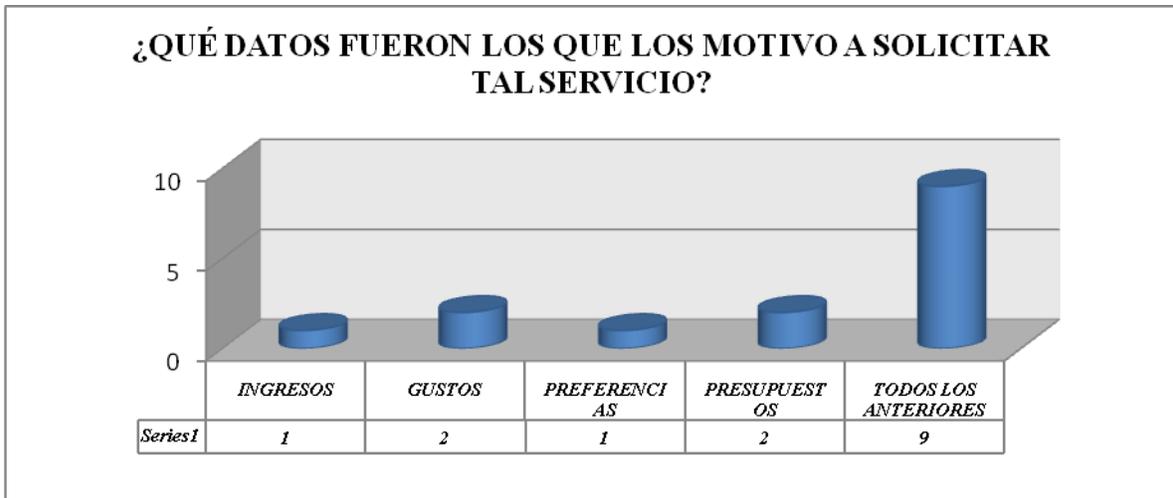


Ilustración 11: motivos que originaron la contratación de un estudio de mercados

Fuente: elaboración propia

Muchas empresas en una búsqueda de determinar que aspectos, estrategias o rumbos toman las empresas que se encuentran inmersas en sus entornos competitivos, contratan servicios que les proporcione información fidedigna sobre los aspectos antes mencionados. En tales casos, como lo señala la ilustración 10, el 87% de las empresas factor de estudio han requerido este tipo de servicios.

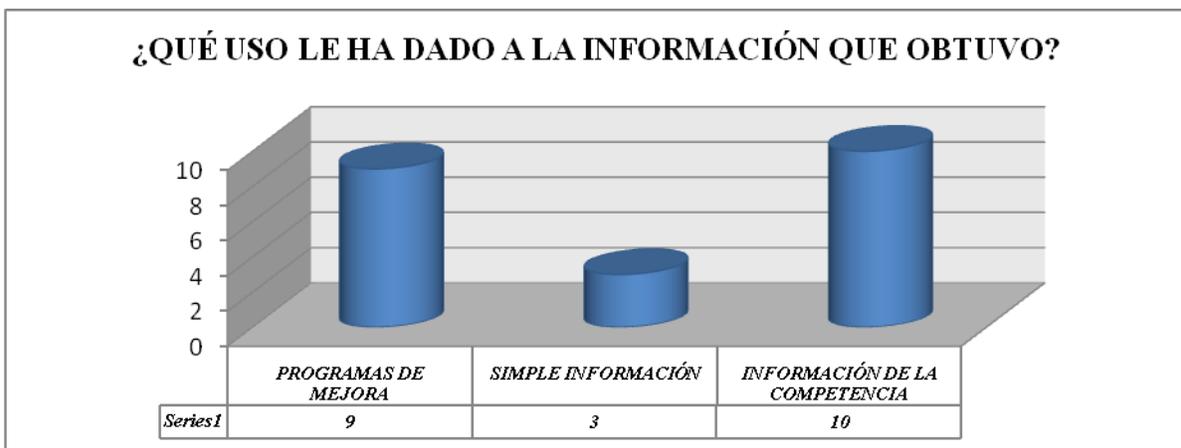


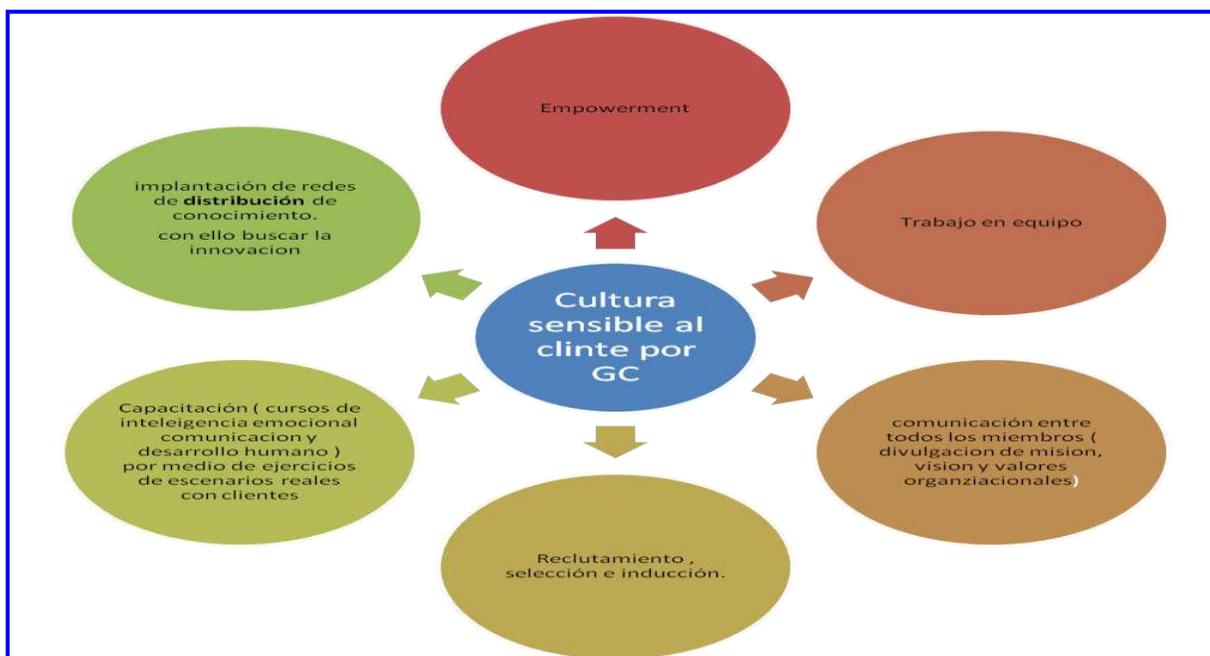
Ilustración 12: uso de la información obtenida del estudio

Fuente: elaboración propia

Los datos que motivo a los empresarios a solicitar el servicio de estudio de mercado, son infinitos y diversos, no se puede esclarecer una diferencia significativa entre estas necesidades. Aunque buscan principalmente darse ideas claras sobre las actividades referentes a los clientes, sus ingresos, las preferencias y sus gustos, así como el presupuesto con que estos cuentan para re direccionar o bien

planificar estratégicamente su segmentación de mercados o bien, diversificarse tanto en servicios como en productos. Se presenta el siguiente modelo de cultura sensible al cliente mediante la G.C.:

Esquema 2: Cultura sensible al cliente por el proceso de Gestión del Conocimiento



Fuente: elaboración propia

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas de debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente. Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia nuestros clientes. La G.C. colabora en que aquellas acciones que realizan los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios. Sin embargo es una realidad que cuando actuamos a favor de otro, sea nuestro compañero de trabajo o alguien que es nuestro cliente, lo hacemos esperando resolverle un problema. El espíritu de colaboración es imprescindible para que brinden la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

Conclusiones:

Los resultados en esta encuesta muestran que dentro de las empresas establecidas en Nayarit los empleados desean que se les involucre en las actividades de la empresa esto en lo que se refiere a trabajar en equipo, y que se les tome en cuenta en las decisiones importantes de la organización por medio de su participación.

El involucramiento del personal en los equipos es necesario para los miembros de la organización dado que consideran que al unir esfuerzos toda la empresa se podrán desarrollar mejores procesos y actividades, pero esto por medio de la implementación del conocimiento. Esto es un punto a favor de la alta gerencia ya que los empleados consideran la necesidad de gestionar cambios en la empresa por medio del conocimiento, existe por parte de los empleados esa concientización es por ello que solamente falta que la alta gerencia comience a gestionar el conocimiento.

¿Por tanto, cómo pueden los gerentes de las empresas establecidas en Nayarit crear una cultura enfocada al cliente?

Anteriormente se abordaron conceptos claves relacionados con la preparación de los empleados para la implementación de una cultura enfocada al cliente por ejemplo:

- Empowerment
- Equipos de trabajo
- Capacitación
- Satisfacción del cliente
- Cultura organizacional
- Redes distribución de conocimiento

Por lo tanto para crear una cultura enfocada al cliente se deben de tomar en cuenta lo siguiente:

- Contratación de empleados sociables y amables.
- Poca formalización.
- Facultamiento formalizado (Empowerment).
- Capacidad de escuchar.
- Claridad de las funciones.

- Empleados con iniciativa.

En lo que respecta a la situación de estas anteriores variables en las empresas nayaritas es pertinente que se deba de adecuar los lineamientos que son utilizados por los departamentos de recursos humanos para seleccionar al personal que ingresara a laborar en la organización.

Deberán de establecer y redefinir los criterios que se utilizan para seleccionar al personal, por ejemplo para que las organizaciones se enfoquen a dar un mejor servicio al cliente al llevar a cabo el reclutamiento y selección deberán de realizar los siguientes cambios en sus criterios de selección:

- Las pruebas se deben de adecuar a encontrar personas creativas, intrépidas, con actitud amable, que posean cualidades como la paciencia, carismáticos, capacidad de escuchar.
- Es común que en las organizaciones nayaritas las pruebas de selección (si es que las hay) sean exámenes, cursos de capacitación, entrevistas, etc.

Por lo tanto sí se desea tener una cultura enfocada al cliente las pruebas deben de ser adecuadas tal situación, por ejemplo para identificar si el individuo que solicita el puesto tienes las cualidades que en el anterior punto se destacaron, las pruebas de reclutamiento deben de ser diferentes a las que se utilizan por ejemplo pueden ser pruebas en donde se le someta al solicitante a ejercicios reales en cuanto a su actuar y desenvolvimiento en actividades que tienen relación con el servicio al cliente, con tal prueba la alta gerencia podrá identificar si el solicitante posee las cualidades que son las idóneas para la organización (enfoco al cliente).

- A todo empleado que esta por ingresar y que ya está dentro de la compañía se le debe de enseñar los valores, visión y misión de la organización con la finalidad de que entiendan hacia dónde va la empresa y que es lo que se requiere de ellos para realizar y hacer cumplir la misión de la empresa. Por tanto, la capacitación que se le proporcione al empleado debe ser enfocada a que el empleado desarrolle cualidades para que presente un mejor servicio a los clientes de la empresa. Tales cualidades no se cuantifican de acuerdo al volumen de ventas, se deben de buscar otros elementos de medición del conocimiento.

Las organizaciones establecidas en Tepic Nayarit para que desarrollen una cultura sensible al cliente por medio de la generación de conocimiento deberán de realizar las actividades que se exponen en el modelo siguiente:

Referencias

- Davenport, T. H., DeLong, D. W., & Brees, M. (1998). *Successful Knowledge Management Projects*. USA: McGraw Hill.
- Druker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Colombia: Norma.
- Lovelock, C. H. (2006). *Mercadotecnia de servicios*. E.U.A.: McGraw Hill.
- Mora Venegas, C. (Agosto de 2003). *Gestiopolis*. Recuperado el 19 de Enero de 2009, de www.gestiopolis.com
- Negocios, M. y. (s.f.). *Knowledge Management (KM)*. Recuperado el Mayo de 2006, de <http://www.manaemeneocios.com/art60knolewledemanaement.htm>
- Peralta Sánchez, W. M. (2008). *Monografías*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2010, de <http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml>
- Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Sánchez Gutierrez, J., Vargas Barraza, J. A., Bonales Valencia, J., y Montoya de la Torre, D. (2009). *Marketing por internet como estrategia de negocios, implicaciones en la Gestión del Conocimiento*. Tepic Nayarit: Universidad Autónoma de Nayarit.
- Sanchez, J., y Quiroz, J. (2008). *La Gestión del Conocimiento como generador de competitividad: Aplicación en PyMEs de la zona metropolitana de Guadalajara*. Guadalajara, Jalisco, México.
- Sánchez, J., Haro, F., y Hernández, S. (2008). *Un modelo de valoración de la Gestión del Conocimiento*. Tepic: Universidad Autónoma de Nayarit.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital: the New Wealth of Organizations*. Nueva York: Double Day Currency.
- Tschohl, J. (2001). *Servicio al Cliente, el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Minneapolis Minnesota, E.U.A.: Best Sellers Publishing.
- Villavicencio, D., y Salinas, M. (2002). La Gestión del Conocimiento productivo: Las normas ISO y los sistemas de aseguramiento de calidad. *Comercio Exterior*, 508-520.