



*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 LA  
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EMPRESAS NAYARITAS.**

*Mesa Temática: “Gestión del Conocimiento”*

*Área de Conocimiento: “Modelo de desarrollo de conocimiento para medir el desempeño de la  
empresa”*

**AUTORES:**

**M.C.A: Lidia Judith Martínez García**

**L.A. Edgar Dagoberto Aldana Ochoa**

**L.A. José Manuel Rodríguez Martínez**

<i><b>NOMBRE</b></i>	<i><b>e-mail</b></i>	<i><b>TELÉFONO</b></i>	<i><b>DOMICILIO</b></i>
<i><b>Edgar Dagoberto Aldana Ochoa</b></i>	<i><b>dagoverbo@hotmail.com</b></i>	<i><b>Cel: 311-8-47- 91-64</b></i>	<i><b>Basilio Badillo # 6-A Colonia Magisterial Tepic Nay.</b></i>
<i><b>Lidia Judith Martínez García</b></i>	<i><b>nidiarodmar@hotmail.com</b></i>	<i><b>Cel: 311-1-54- 02-81</b></i>	<i><b>Santiago # 74 Colonia Morelos Tepic Nay.</b></i>
<i><b>José Manuel Rodríguez Martínez</b></i>	<i><b>peperodmar@hotmail.com</b></i>	<i><b>Cel: 311-145- 28-61</b></i>	<i><b>Santiago # 74 Colonia Morelos Tepic Nay.</b></i>

**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 nayaritas de pymes enfocadas al sector servicio (tiendas de autoservicio). A alrededor de 14 empresas fueron utilizadas como muestra para esta investigación. Posteriormente con los datos obtenidos de las respuestas de los empresarios 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 con las estrategias que las demás tiendas utilizan y dejan de a lado la experiencia de sus empleados y sobre todo del cliente.

Palabras claves: Gestión del conocimiento, PyMEs, Cultura empresarial, Capacitación.

**Abstract:**

This research aims to identify whether there is knowledge development in SMEs in Tepic Nayarit and in order to examine whether such development is based on the experiences of entrepreneurs with their customers.

Such research was conducted using a qualitative technique first interview Nayarit SME entrepreneurs focused on the service sector (convenience stores). At around 14 companies were used as sample for this research. Later with the data obtained from responses of the employers were made was determined graphs where the variables that influence the decisions of their employer. As result of this investigation, we found that in companies of entrepreneurs based in Nayarit based their knowledge development only with other stores and cease to use the experience side of their employees and especially the customer.

Keywords: Knowledge Management, SME, Corporate culture, Training.

## Conocimiento

El conocimiento desde tiempos prehistóricos ha sido el parteaguas del económico social y tecnológico de las comunidades, grupos, organizaciones y naciones. Dado que con el desarrollo del conocimiento se logra: innovación en procesos y actividades lo que repercute en transformaciones para la sociedad.

Diversos investigadores a nivel internacional y nacional han realizado escritos o investigaciones sobre la gestión del conocimiento, en donde plasman diversos modelos que las empresas pueden desarrollar para crear conocimiento dentro de las organizaciones. ¿Pero que se entiende por conocimiento?

El conocimiento puede ser **explícito** (cuando se puede recoger, manipular y transferir con facilidad) o **tácito**. Este es el caso del conocimiento heurístico resultado de la experiencia acumulada por individuos.

De acuerdo con Pardinás el conocimiento es: “una hipótesis o conjunto de hipótesis consideradas como comprobadas dado el instrumental teórico y técnico de esa ciencia en el momento de que se trate. En otras palabras, es el conocimiento más avanzado para científicos especializados en ese campo, sujeto a una comprobación rígida y reiterada”

Tal como dice Pardinás el conocimiento siempre se está transformando, día con día es re direccionado y encauzado en diferentes actividades o procesos por los individuos que lo utilizan, ya que si no es transformado por los que lo utilizan no se puede decir que es conocimiento, es información. Es por ello que el Conocimiento es la capacidad para convertir datos e información en acciones efectivas.

Existen diversos tipos de conocimientos los cuales direccionados y utilizados de la manera idónea dentro de la organización nayarita crearan en sus miembros la cultura del saber, la cual fomentara que las actividades de los miembros estén continuamente innovándose.

Fernando Reza Becerril menciona la siguiente clasificación de conocimientos:

- Conocimiento empírico: es el conocimiento que adquiere el sujeto por medio de la experiencia o la práctica.
- Conocimiento científico: es un proceso que va desde el aprendizaje empírico hasta el hecho de la predicción de resultados posibles y tiene las siguientes características: orden, jerarquización, progresión, comprobación, predicción.

### **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.

### **Gestión del conocimiento ¿ser o no ser?**

Para ser eficaz, la gerencia del conocimiento debe reconocer con que el valor más grande de un artefacto deriva de su relación otros artefactos y el uso de su resultado combinado en un diverso contexto. La gerencia eficaz del conocimiento debe capitalizar en conocimiento explícito y tácito, apoyar tener objetivos de negocio y generación del rédito, interacción humana como su punto focal, y capitalizar en las lecciones aprendidas.

La relación entre las fuentes de la información y conocimiento se debe también acentuar para asegurarse de que los participantes en el proceso de la conocimiento-gerencia -- encargados de conocimiento, consumidores, y contribuidores -- pueden moverse rápido a través de estas relaciones. Las barreras a la puesta en práctica de las prácticas de gerencia del conocimiento se discuten; las cartas representan el proceso de la conocimiento-gerencia y las oportunidades de la creación del valor de negocio que la gerencia del conocimiento crea; y las tablas definen y los ejemplos de la lista el conocimiento y los activos intangibles.

La GC eficaz es además la capacidad de proveer a cualquier persona en la organización la información que él necesita, tomar la decisión mejor-informada y alcanzar esto con mínimo de retraso. Por ello una estrategia del GC se debe diseñar para apoyar el *logro de las metas de la compañía*.

### **¿Pero por qué es importante la gestión conocimiento hoy en día?**

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.

Primeramente se deberá de entender en lo que consisten los siguientes conceptos con la finalidad de encuadrar o contextualizar la presente investigación:

- Cultura organizacional
- Empowerment
- Equipos de trabajo
- Capacitación.

- Redes distribución de conocimiento

### *Cultura organizacional.*

De acuerdo con Robbins y Coulter: “es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos”.

Por tanto aquí se observan tres aspectos que intervienen en la cultura organizacional:

- Percepción  
Los individuos perciben la cultura en lo que ven, oyen o experimentan en la organización
- Compartido  
Los significados, los comportamientos son transmitidos de un miembro de la organización a otro ya sea para beneficio o mal de la empresa.
- Descriptiva  
Ya que los miembros de la organización tienen su propia interpretación de lo que les gusta o no de la empresa.

Por lo tanto se puede decir que cultura organizacional es el vínculo que mantiene unida a una organización en la cual se expresan los valores, creencias o ideas de aquellos miembros que pertenecen a la organización, esto se puede manifestar con aquellos elementos simbólicos (ritos, historias o simplemente un lenguaje especializado que utiliza nuestra organización; creando con esto ciertas normas de comportamiento.

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 su trabajo un poco mejor. 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.

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, 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, la falta de motivación; es importante motivar 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.

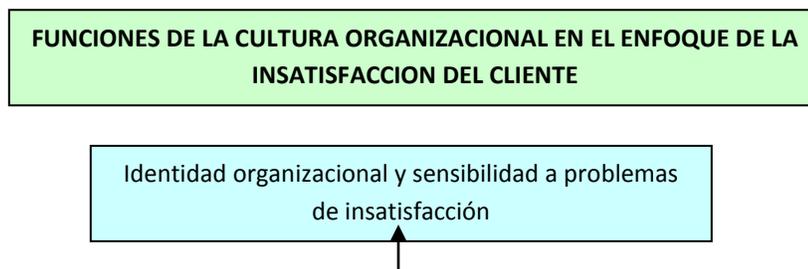
Una cultura organizacional enfocada al cliente le proporciona a la alta dirección la obligación de capacitar y empoderar a sus empleados, adentrarlos en tal rol del cambio a todos los miembros de la empresa requerirá esfuerzo, dado que se necesita de la voluntad de los empleados y como seres humanos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

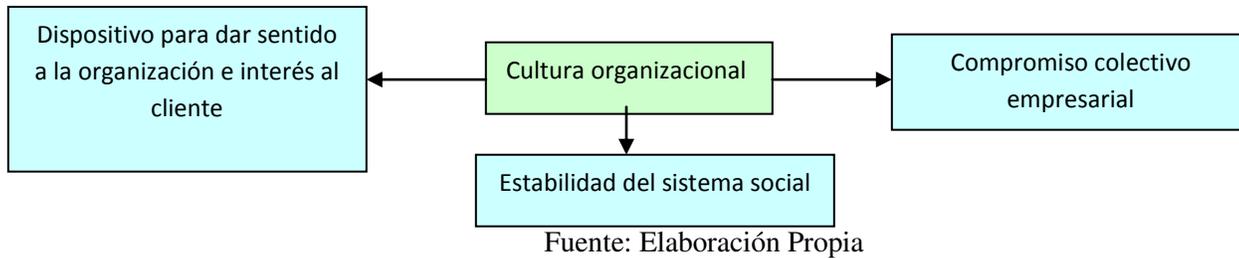
La cultura cuando es identificada por todos los miembros de la organización esta contiene beneficios para todos ellos que entre los cuales son los siguientes:

- 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 este cuadro modificado se llamaría y vería así.

Figura 1. Funciones de la Cultura Organizacional en el Enfoque de la Insatisfacción del cliente.





¿Qué aspectos abarca la cultura organizacional de una empresa?

- Mitos acerca del trabajo, definición de lo que es el trabajo, definición de un buen o mal trabajador.
- Creencias acerca de las relaciones laborales, cuáles deberían de ser y cuales son en la organización de estudio.
- Creencias acerca de plazos, corto o largo plazo
- Héroes y villanos, personas que han marcado un estilo en la organización
- Valores compartidos, sistema normativo, grado de consenso respecto a las normas, características de la organización ideal.
- Estilo de vida inducido por la organización, contradicciones con el estilo de vida deseado y con el estilo de vida propio de la sociedad.

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 organizacional sensible al cliente? Robbins y Coulter en su libro “Administración” mencionan que siempre en este tipo de culturas están presentes seis características:

1. Los empleados. Se contratan empleados que sean sociables y cordiales.
2. Hay pocas reglas, procedimientos y normas rígidas
3. Uso del Empowerment
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.

### **Capacitación**

Enfrentar nuevos retos en la actualidad es un parte muy esencial de la empresas de las distintas capacidades, pero sin lugar a dudas que en la presente investigación en las empresas nayaritas la capacitación del personal es uno de los grandes retos que existen, por lo que es necesario que se estén actualizando con los cambios tecnológicos que día a día, nos van invadiendo, por lo que es importante reconocer el buen trabajo de las personas que pueden estar a cargo de la constante capacitación de los trabajadores para que estos desempeñen sus funciones adecuadamente.

La capacitación del personal de cualquier empresa, es uno de los desafíos mas importantes que se enfrentan las empresas nayaritas, pues existe una gran necesidad constante de que estas se adapten a los grandes cambios que se presentan en la actualidad

La capacitación es una de las muchas actividades que la empresa realiza para que de forma planificada permita a que se tenga un mayor desarrollo e integración de los recursos humanos a los procesos productivos de dicha organización. Y permita desarrollar sus habilidades y actitudes necesarias para lograr el objetivo deseado en el entorno en que se está desarrollando dicho personal.

Sin lugar a duda una de las técnicas más importantes dentro de una organización es la constante capacitación del personal que labora dentro de ella. Por lo tanto es indispensable contar con dicha actividad que permitirá que las personas se puedan desarrollar de manera adecuada para que los procesos que en ella se manejan, para tener un mayor resultado y lograr el objetivo deseado por parte de la empresa pero con el apoyo de los trabajadores

Hoy en día las empresas nayaritas utilizan procesos que permitan que los trabajadores se les otorgue dicha capacitación pero únicamente en determinados departamentos. Lo que ha proporcionado que esto se vuelva un rol inadecuado, lo que sería un gasto poder capacitarlo en el momento en que se necesite cubrir la vacante de un departamento que para el personal sea un departamento desconocido, ya que no se tiene la información adecuada en el tiempo adecuado.

Toda capacitación debe de ser dirigida para el perfeccionamiento técnico del trabajador para que se desempeñe eficientemente en las funciones que se le han asignados, además de que la capacitación se le enseñara nuevas técnicas de realizar su trabajo, lo que le permitirá adquirir experiencia de cómo transformar día con día su forma de llevar a cabo las actividades laborales.

Es por ello que las empresas nayaritas deben de implementar procesos e constantemente en la organización para encauzar al empleado a adquirir las habilidades para darle un mejor servicio al cliente.

A través de la constante capacitación del personal se requiere que cambie su perfil, mentalidad y acciones, que se adecue a los conocimientos, habilidades y actitudes que en este mundo globalizado se requieren constantemente y que se requieran en el puesto, todo ello para un mejor perfeccionamiento de las actividades y procesos que realiza en la empresa.

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración y generación de conocimiento que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de las empresas nayaritas, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

### **Equipos de trabajo.**

¿es lo mismo un grupo que un equipo?, pues bien Stephen P. Robbins menciona que “un grupo es dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, quienes unidos entre sí buscan alcanzar objetivos específicos”.

Mientras que un grupo de trabajo Stephen P. Robbins menciona: “es aquel que se relaciona principalmente para compartir la información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad”.

Equipo de trabajo significa que es: un grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.

Tanto la capacitación, el Empowerment y equipos de trabajo van enfocados a desarrollar ciertos tipos de culturas organizacionales, en lo que respecta a la presente investigación se pretende indicar que la utilización de los anteriores conceptos en cada uno de los miembros de la organización se lograra que la organización se oriente en sus actividades y procesos a satisfacer las necesidades de los clientes, cuestión que es de suma importancia en estos tiempos ya que la competencia cada vez, es mayor y además de que día a día la innovación esta constante, por ello las organizaciones nayaritas deben de enfocarse a la satisfacción del cliente, cubriendo sus necesidades y sus preferencias.

Cuando se logra crear una cultura en la organización la cual faculta o empodera a los empleados, donde existe trabajo en equipo, capacitación, y los miembros de la organización constantemente están retroalimentándose y descubriendo maneras de transformar lo aprendido para dar un mejor servicio al cliente se logra crear en el cliente: satisfacción.

### **Satisfacción del cliente**

*“Lo que estamos vendiendo y lo que cuenta no es tanto el objeto genérico esencial, sino toda la serie de satisfacciones con las cuales lo rodeamos”*

*Levitt.*

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. Porque una organización no puede existir sin

sus clientes (organizaciones como *Merrill Lynch, Daimler Chrysler, Coca Cola Company*, etc.) porque son a los que va a abastecer, a cubrir sus necesidades.

Así, cuando un cliente está satisfecho lo recomienda a más personas. Después de todo, si una empresa no puede brindar un buen producto y servicio, con el tiempo se verá obligada a salir del negocio. Levitt nos comenta: *“la industrialización de un servicio para aprovechar las economías de la producción masiva , en realidad puede incrementar la satisfacción del consumidor por medio de la rapidez, uniformidad y los ahorros de precio, aunque este puede ser mas importante para muchos clientes que es el servicio ajustado a sus necesidades”*.

Y en verdad, para que un cliente este satisfecho, ocupa que el producto sea de buena calidad, que no le salga inservible por error de fábrica, que realmente cubra su necesidad. Así el servicio un cliente busca que lo atiendan bien, con una sonrisa, una atención real, amabilidad y respeto. Y de esta manera los clientes quedan satisfechos y siempre vuelven. Y se convierte en clientes leales.

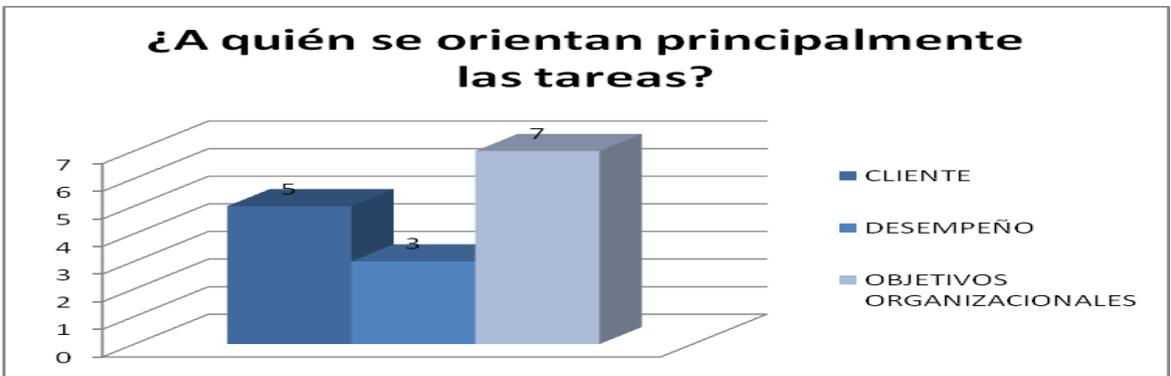
Para poder crear una cultura organizacional enfocada a satisfacer al cliente las empresas nayaritas deberán de enfocarse a satisfacer primeramente necesidades del personal de la organización con el propósito de satisfacer al empleado y este se encuentre realizado en el nivel personal y profesional lo que contribuye a que preste un servicio enfocado a satisfacer totalmente las exigencias de la clientela.

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.

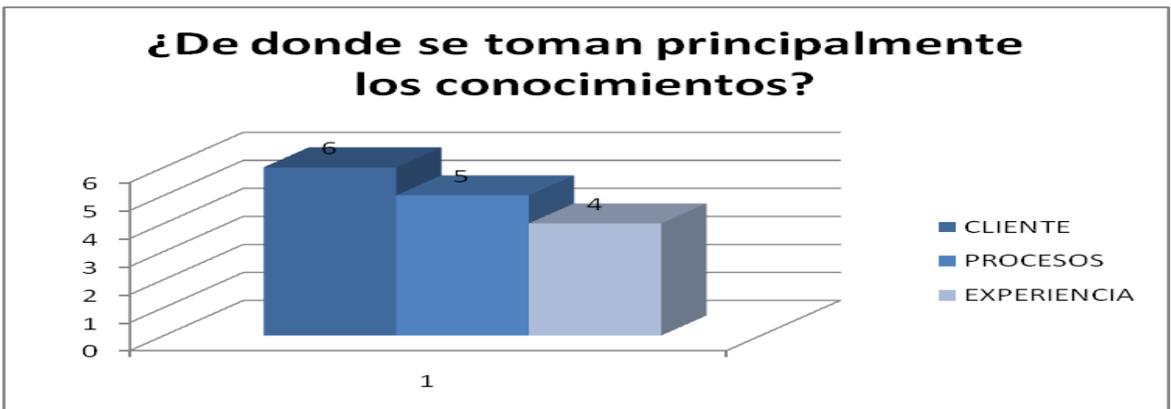
***Figura 2. Estado situacional de las culturas organizacionales en la capital Nayarita<sup>i</sup>***



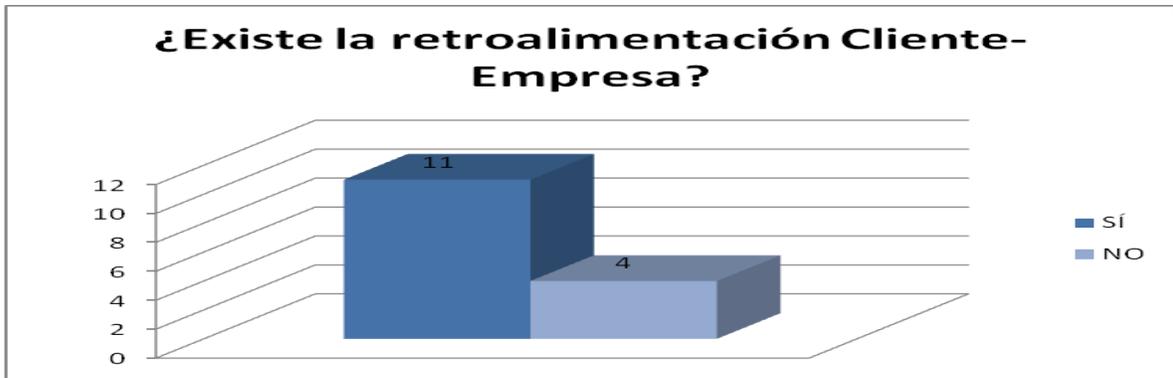
*Figura 3.*



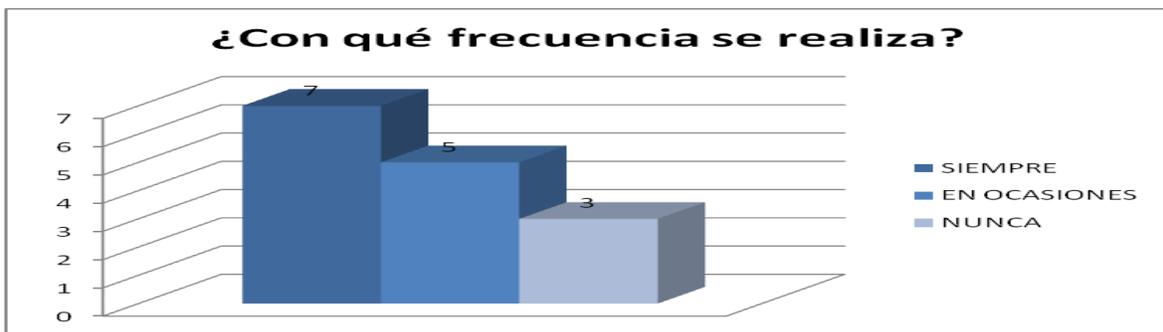
*Figura 4.*



*Figura 5.*



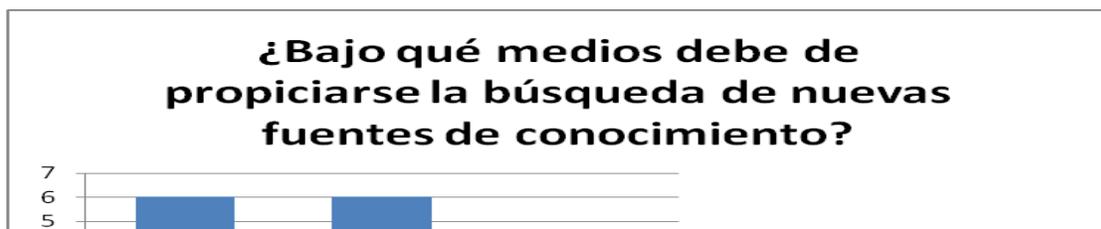
*Figura 6.*



*Figura 7.*



*Figura 8.*



*Figura 9.*



*Figura 10.*

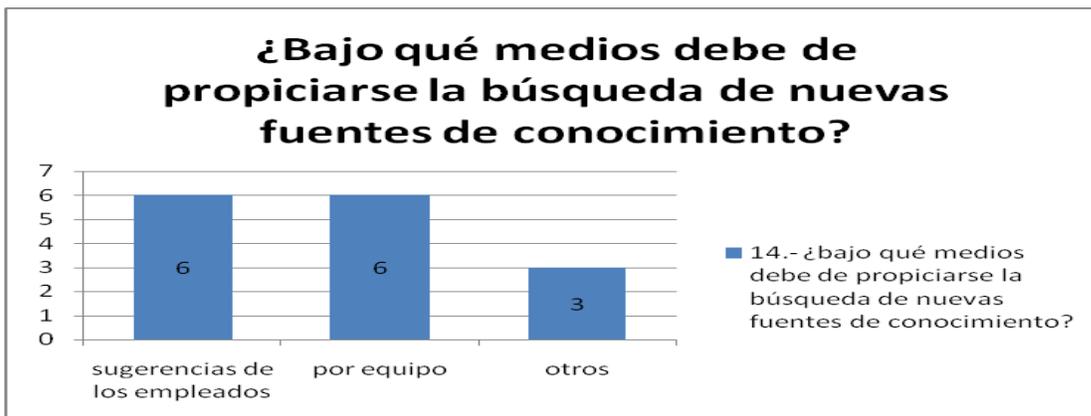


Figura 9.



Figura 10.



### 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 (Empowerment).

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 lo tanto como 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.

Por ejemplo, hablando de lineamientos para llevar a cabo el reclutamiento y selección de empleados, éstos son inadecuados para el enfoque de las organizaciones que desean tener una orientación a la satisfacción de los clientes.

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 ( enfoque 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.
- La capacitación.

Los cursos que se desarrollen en la organización no deben de enfocarse a los resultados o medir estos por medio de los volumen de ventas de cada uno de los miembros de la organización, ya que esto no proporcionaría un elemento idóneo de métrica sobre la medición del conocimiento adquirido por los empleados en los diferentes cursos de capacitación que la empresa le está asignado a cada uno de estos.

Por lo tanto la capacitación que se le proporcione al empleado debe de ser enfocadas 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:

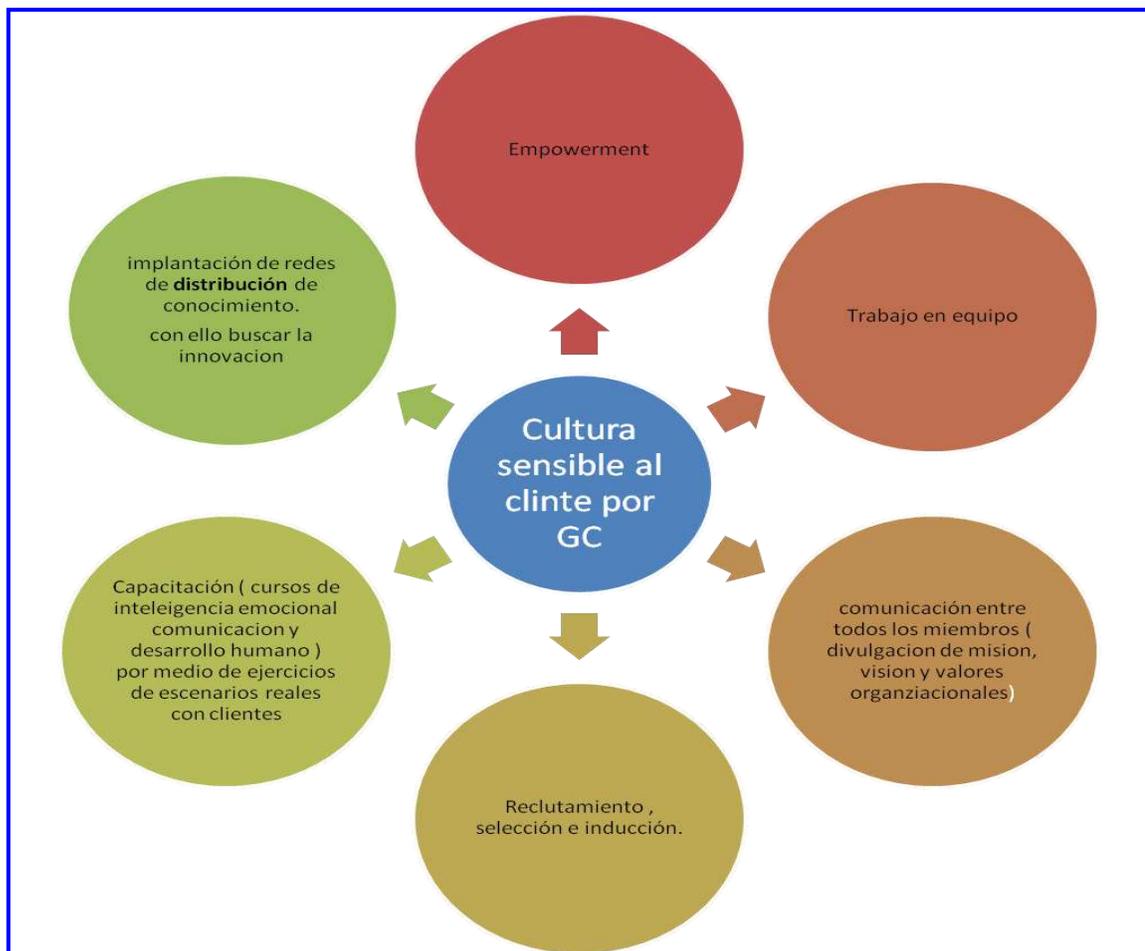


Figura 11.Cultura sensible al cliente por GC

## Bibliografía

Angelo Kinicki, Robert Kreitner. Comportamiento organizacional. Editorial: Mc Graw Hill

Gonzalez, M., Olivares, S. (n.d.). *Comportamiento organizacional un enfoque latinoamericano*. México: Editorial: Prentice Hall.

Hernández, S. (n.d.). *Introducción a la administración*. (4ª Ed.).

Hinojosa, S. y Delgado (2007). La capacitación en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de México. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 82, 2007. Consultado en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/shdr.htm>.

Jaffe, D. (n.d.). *Power*. Consultado en <http://www.monografias.com/trabajos11/power/power.shtml>.

Lovelock, C. (n.d.). *Mercadotecnia de servicios*.

Reyes, A. (2007). *Administración de personal*. México: Limusa.

Robbins, S. (n.d.). *Comportamiento organizacional*. (10ª Ed.).

Scott, C. (1996). *Cómo crear Empowerment*. En *Manual Del empowerment*, Terry Wilson.

Stephen p. Robbins. *Comportamiento organizacional*. (10ª Ed.). México: Prentice hall

---

<sup>i</sup> Elaboración Propia