

Universidad de Sonora



División de Ciencias Sociales

Departamento de Psicología y Ciencias de la Comunicación

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y EXTERNA EN PROMOTORA
COMERCIAL ALPRO, S.A. DE C.V. (Norson Alimentos)**

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

Hada Irene Salcido Álvarez

Asesor-Director:

Carlos Guillermo Tena Figueroa

Sinodales:

Alberto Bernal Maldonado

Gonzalo Leyva Pacheco

Luz Fernanda Oloño Kunasich

Hermosillo Sonora septiembre de 2013

Repositorio Institucional UNISON



“El saber de mis hijos
hará mi grandeza”



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: Contextualización	6
CAPÍTULO II: Evaluación de las “Carteleras” Como Medio de Comunicación Interna en Promotora Comercial ALPRO S.A. de C.V. (norson alimentos).....	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos.....	13
Justificación	13
Preguntas de investigación	15
Metodología.....	16
MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL	19
1.La comunicación	23
2.Comunicación organizacional	25
3. Comunicación Interna	26
4.Red formal de comunicación	28
5. Red informal de comunicación	31
6.Dirección descendente	32
7.Dirección ascendente	33
8.Dirección horizontal	34
9.Tipos de mensajes.....	35
10.Mensajes de tarea.....	36
11,Mensajes de mantenimiento	36
12.Mensajes humanos	36
13.Estrategias de comunicación	38
14.Tabloides	39
15.Evaluación	41
16.Contenido	42
17.Utilidad	45
18.Ubicación	47
CAPÍTULO III: Resultados	49
CAPÍTULO IV: Propuestas de Mejora	98
Referencias bibliográficas	107
Anexos	110

CAPÍTULO V: Comunicación Externa: <i>Evaluación de la Satisfacción de los Clientes a través de la Percepción de la Calidad del Servicio de los Puntos de Venta de Norson Alimentos</i>	124
Objetivo general.....	124
Objetivos específicos.....	124
Justificación.....	124
Preguntas de Investigación.....	126
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	127
1. Punto de venta: el encuentro con los clientes.....	129
2. La comunicación en los puntos de venta.....	130
3. El merchandaising como técnica de comunicación.....	132
3.1 <i>Merchandaising Externo</i>	133
3.2 <i>Merchandaising Interno</i>	135
4. La comunicación en las organizaciones	138
4.1 Comunicación Interna.....	139
4.2 Comunicación Externa.....	141
4.2.1 Tipos de públicos externos.....	144
5. Los Clientes	144
5.1 Tipos de clientes.....	147
5.1.1 Clientes actuales.....	147
5.1.2 Clientes potenciales.....	149
6. Satisfacción de los clientes.....	149
7. Calidad.....	151
8. Percepción del valor	153
8.1 Beneficios.....	154
9. Servicio.....	155
9.2 Momentos de verdad.....	158
10. Indicadores del servicio	165
Metodología.....	166
• Tipo de estudio.....	166
• Tipo de enfoque.....	166
• Instrumentos de medición seleccionados.....	167
• Características de levantamiento.....	168
Tabla de variables	170
Contexto y Sujeto	173

CAPÍTULO VI: <i>Resultados</i>	173
Capítulo VII: propuesta	208
Bibliografía	213
Anexos	216

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo de organizaciones, que con el paso del tiempo se vuelven cada vez más complejas y se convierten en parte fundamental para el crecimiento y desarrollo social, por lo que su estudio es necesario para comprender su comportamiento y función al servicio de la sociedad, sea organización pública, privada o social.

Las presentes investigaciones se realizan en una organización privada denominada: PROMOTORA COMERCIAL ALPRO S.A. DE C.V. (NORSON), que funciona como un sistema abierto en el que se estudia la comunicación en dos fases; en la primera se llevó a cabo un diagnóstico sobre comunicación interna, y la segunda se relaciona con comunicación externa.

En el primer apartado titulado, *evaluación de las “carteleras” como medio de comunicación interna en Promotora Comercial ALPRO S.A. de C.V. (Norson Alimentos)* se evalúa el impacto de las “carteleras”, utilizadas como medio de comunicación para informar e integrar a los empleados de la organización.

Este medio de comunicación es implementado como estrategia por el área de Recursos Humanos de NORSON y se dirige a los empleados que laboran en el rastro TIF #66, donde se sacrifica, se corta, procesa y comercializa al cerdo. El impacto de este medio como estrategia, se mide a través de la percepción que tienen los empleados en cuanto a las variables de contenido, utilidad y ubicación del medio.

Esta es una investigación descriptiva que se realiza a partir del enfoque mixto, apoyándose en técnicas cuantitativas como la encuesta y cualitativas como el grupo focal. A partir de los resultados arrojados por estos instrumentos se analiza la información, se determina el impacto del medio como estrategia y se identifican las áreas de oportunidad que permiten hacer propuestas de mejora a la organización.

El segundo apartado se titula “*Evaluación de la satisfacción de los clientes a través de la percepción de la calidad del servicio de los puntos de venta de Norson Alimentos*” en el cual se estudia la comunicación externa.

CAPÍTULO I: Contextualización

1. Promotora Comercial ALPRO, S.A. de C.V. (Norson Alimentos) como un sistema abierto.

Desde el enfoque de la Teoría General de Sistemas TGS, se analiza el objeto de estudio de esta investigación, una procesadora de carnes de cerdo que se ubica en el ramo agroindustrial y es originaria del estado de Sonora, Promotora Comercial ALPRO S.A. de C.V. Norson. Ahora bien, la pregunta que deriva de este planteamiento es ¿cómo comprender que una organización funciona como un sistema?, para ello es necesario definir qué es un sistema.

Según la TGS, un sistema es “un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineado por límites identificables que lo separan de un suprasistema ambiental” (Fremont, Rosenzweig a), es decir, partiendo de este concepto se considera a la sociedad como el suprasistema ambiental, que está compuesto por organizaciones económicas, políticas, educativas, culturales o religiosas a los que se les llama subsistemas interdependientes.

Estos subsistemas a su vez, se componen de otros subsistemas que según Chiavenato (2009c), son:

“*Subsistema Técnico*: son las tareas que serán desempeñadas, las instalaciones físicas, el equipo y los instrumentos utilizados, las exigencias de las tareas, las instalaciones y las técnicas de las operaciones, el entorno físico y la forma en la que está dispuesto, así como la duración de la operación de las tareas.”

“*Subsistema Social*: incluye a las personas, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos encargados de ejecutar las tareas, así como las exigencias de su organización, tanto formal como informal en la situación de trabajo”.

Con base en las premisas anteriores, se puede visualizar cuál es la estructura bajo la que funciona el objeto de estudio de esta investigación, considerando que el suprasistema es la sociedad sonoreense, que se compone de subsistemas económicos entre ellos NORSON, un subsistema que para desarrollar sus procesos de producción necesita de otros dos subsistemas: el técnico y el social.

Uno de los subsistemas técnicos es la planta IACSA, donde se producen las carnes porcícolas para exportación al mercado Japonés, y se preparan los alimentos listos para comer que son para el mercado local y nacional; el otro subsistema técnico es la planta FASSA, donde se sacrifica, se corta y se procesan las partes del cerdo que son comestibles; las maquinarias y técnicas que se utilizan en estos procesos son también subsistemas técnicos.

Como subsistema social de NORSON, en cada planta la demanda de personal es distinta, dependiendo de las características físicas y psicológicas, para la planta IACSA se solicitan empleados jóvenes, mientras que para FASSA, se manejan diferentes requisitos que van acuerdo a las tareas que se desarrollan en esta planta.

De esta forma, se comprende que las organizaciones se estructuran como subsistemas insertos en un suprasistema, pero la pregunta persiste, además de esta estructura: ¿cómo comprender que una organización funciona como un sistema?

1.1.1 La organización funciona como un sistema

Para comprender la función de la organización como sistema, es importante considerar otra característica de los sistemas, la cual es, que los

sistemas son abiertos, es decir, importan materia prima, energía e información del suprasistema y transforman esos insumos mediante procesos de producción, en los que intervienen los subsistemas técnicos y sociales que conforman a la organización, para finalmente exportar al suprasistema un bien o servicio que consume la sociedad.

Los procesos de entradas (importaciones) y salidas (exportaciones), (Katz y Kahn 1970 a), en las organizaciones se ven influidas por otros subsistemas que componen al suprasistema ambiental; las influencias pueden estar en los procesos de transformación de los insumos, en las formas de trabajo, en las técnicas que se utilizan, entre otros.

Si se ejemplifican estas influencias con el objeto de estudio, se encuentra que las normas que rigen los procesos de producción de Norson Alimentos, son regulados por un subsistema legal, la Secretaría de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación (SAGARPA).

Por otra parte, el contexto geográfico en el que se sitúa Norson Alimentos, aporta a la organización una influencia positiva, ya que de acuerdo a la información de su sitio web, Hermosillo es una de las principales fronteras de México con Estados Unidos, siendo además una zona declarada libre de cólera porcina por la SAGARPA.

Filosofía e historia de PROMOTORACOMERCIAL ALPRO S.A DE C.V (NORSON)

NOMBRE

En la entrevista con el Director de Recursos Humanos de Norson, Manuel Shugert, indicó que el nombre Norson, proviene de:

“La unión de ALPRO Smithfield Foods Inc., es una de las compañías más grandes a nivel mundial, generó una nueva compañía que se llama NORSON...”

viene del norte de Sonora por la localización donde estamos, que tiene un significado especial para la industria porcícola porque el norte de Sonora o básicamente Sonora está libre de muchas enfermedades que se tienen en otros lugares, en sí la ubicación geográfica le daba un plus a la compañía, por ahí viene la idea de resaltar el lugar y el nombre refleja un poquito eso”.

De acuerdo a documentos institucionales de esta empresa, la misión, visión, y valores son los siguientes:

MISIÓN

“Ser una empresa en continuo crecimiento, líder en la producción, proceso y comercialización de alimentos de alta calidad, con base en carne de cerdo y otros cárnicos afines. Compitiendo rentablemente en un mercado global con soluciones que cumplen las expectativas de nuestros consumidores.”

VISIÓN

“Ser una compañía en continuo crecimiento que está enfocada a producir productos de cerdo y proteína de otros cárnicos afines (Manuel Shugert, Director de Recursos Humanos”.

VALORES

Servicio al cliente: Atención inmediata en satisfacción de las necesidades de mi cliente interno y externo.

Competitivos y competentes: Buscar siempre hacer las cosas mejor y estar a la vanguardia en nuestros procesos.

Trabajo de equipo: Disposición y apoyo para trabajar con otras personas.

Nuestra gente: Es el orgullo que nos hace sobresalir reflejados en los resultados de su trabajo, comprometidos con la seguridad de sí mismos y de sus compañeros.

Reconocimiento: A los logros alcanzados individuales y de grupo.

Disciplina: Actuar de forma segura y ordenada con reglas claras y cumplirlas.

Lealtad: Confianza de que siempre estamos para nuestros empleados, clientes y proveedores.

Compromiso: Cumplir con lo que nos proponemos.

Respeto: A tus opiniones y esfuerzos, integridad: Actuar siempre con honestidad y verdad.

HISTORIA NORSON

Norson desde 1972, año de su fundación, se ha distinguido como una empresa líder en la producción y comercialización de la mejor carne de cerdo en México. La empresa se constituyó originalmente como Alpro por un pequeño grupo de porcicultores en Hermosillo, Sonora. Los objetivos iniciales de la empresa fueron unir esfuerzos de productores independientes para comercializar en conjunto su producción, principalmente a la Ciudad de México.

Se trataba de la unión de esfuerzos que trajo como resultados sustanciales mejoras en condiciones de negociación y precios para la adquisición de insumos, mayores volúmenes de producto para demandas elevadas y la concentración de valiosas experiencias y aportaciones de sus visionarios fundadores.

La porcicultura en Sonora nació con moderna tecnología, en escalas grandes para el promedio de México, con un nivel sanitario de primera clase gracias a las condiciones climáticas y la densidad de población. Esta mezcla

produjo eficiencias y costos de producción muy competitivos para acceder con éxito a los mercados tradicionales del centro del país.

El entorno en México durante los orígenes de la empresa era el de una economía autoritaria y cerrada al exterior que sumado a la estrategia de crecimiento de la compañía orientada hacia la producción, dejaban de lado la atención de nuevas exigencias y necesidades de los mercados y las oportunidades que esto representaba; tanto en el mercado nacional como extranjero.

En 1999 Grupo Alpro inicia una alianza estratégica con Smithfield Foods Inc., empresa estadounidense, líder mundial en producción y comercialización de cerdo. De esta nueva alianza surge NORSON.

Desde entonces Norson evolucionó a un concepto de completa satisfacción a las necesidades de los clientes lo cual ha llevado a la empresa a la posición de liderazgo que goza actualmente.

- Principales periodos en la historia de la empresa:

1972: Fundación por un grupo de poricultores de Hermosillo.

1980: Construcción del rastro TIF #66.

1983: Construcción de la planta de embutidos.

1990: Construcción del área de corte, empaque y congelación.

1991: Inicio de exportaciones a Japón.

1992: Modernización de línea de sacrificio.

1995: Modernización de la planta de productos procesados.

1999: Creación de Norson, joint venture con Smithfield Foods, la empresa más grande del mundo en producción y proceso del ramo.

2000: Inicio de exportaciones de productos "ready to eat" (listos para servirse) a Japón y Estados Unidos.

2002: Ampliación de la sala de corte y área de congelación.

2003: Inicia operaciones el sistema de producción propio de cerdo Norson.

2004: Inicia operaciones el nuevo mega-molino de alimentos.

2008: Norson recibe el Premio Nacional de Exportación. Reconocido por ser el exportador de carne de cerdo no. 1 en México durante los últimos 3 años. Este reconocimiento es el máximo reconocimiento que puede obtener una empresa exportadora por parte de la Presidencia de México.

Norson es una empresa agroindustrial dedicada a producir, procesar y comercializar carne de cerdo atendiendo los más altos estándares de sanidad e higiene demandados a nivel internacional. Norson inicia operaciones hace más de treinta años y desde entonces se ha venido adecuando a los dinámicos cambios en el entorno hasta llegar a ser la empresa productora de cerdo integrada más grande de México.

Norson es una empresa integrada verticalmente, desde la producción primaria del cerdo hasta su procesamiento y comercialización, enfocando siempre sus esfuerzos hacia la productividad y competitividad, con una producción anual de más de 55,000 toneladas cubriendo tanto necesidades del mercado nacional como un mercado de exportación creciente a Japón, Estados Unidos y próximamente a otros mercados internacionales.

Ventas anuales: USD\$100 millones*

Volúmen de ventas: 55,000 toneladas

Número de empleados: 2,500

Número de expendios: 13

(*) Cifras correspondientes al año 2003

CAPITULO II: Evaluación de las “Carteleras” Como Medio de Comunicación Interna en Promotora Comercial Alpro S.A. de C.V. (Norson Alimentos)

OBJETIVO GENERAL

Evaluar el impacto de las “carteleras”, a través de la percepción de los empleados del Rastro TIF No. 66 de Promotora Comercial ALPRO, S.A. DE C.V. NORSON.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar a partir de la percepción de los empleados, el contenido y utilidad y distribución.
2. A partir de los resultados, implementar propuestas de mejora.

JUSTIFICACIÓN

Refiriéndose a empresas privadas, de acuerdo con Trout (2004a), “en la actualidad, para las organizaciones, lo difícil, es vender más de lo que se gasta; el mejor producto o servicio, la creatividad más original o las campañas multimillonarias, ya no garantizan el éxito...hay demasiadas ofertas, demasiadas empresas, nos encontramos frente a una sociedad sobre comunicada y terriblemente competitiva”.

Frente a este panorama, una organización privada debe dirigir la mayor parte de sus esfuerzos a sobrevivir en este mundo de competencia, estos esfuerzos no sólo son de mercadotecnia, de administración o calidad del producto, sino también deben ser acciones encaminadas a mejorar y fortalecer sus relaciones y comunicación con sus empleados, quienes son una pieza clave para su funcionamiento.

En ese sentido la solidez de una organización depende en gran medida del recurso humano que la conforma, por ello, es necesario tener una comunicación efectiva con los empleados, que los informe, que los motive y que los integre para realizar un mejor trabajo y contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.

Promotora Comercial Alpro S.A. de C.V (Norson Alimentos), es una empresa que sabe que su recurso humano es una de las partes más importantes que la llevan a posicionarse y sobrevivir en un mercado de competencia, por ello, se preocupa por realizar acciones para tener una comunicación efectiva con sus empleados e implementa el medio “cartelera” como estrategia para lograrlo.



Ejemplo de las cartelera en Norson.

Por lo anterior, la importancia de esta investigación radica en determinar si este medio como estrategia de comunicación, tiene un verdadero impacto en los empleados y cumple con el objetivo por el cual fue implementado.

Una vez que se determina el impacto de las carteleras, es necesario identificar las áreas de oportunidad que tiene este medio como estrategia, para que Norson sea una empresa con mayor fluidez en la comunicación con sus empleados, quienes fortalecen a la organización y poder exteriorizar esta fortaleza para sobrevivir en un mundo de competencia.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1) ¿Cuál es el objetivo de la empresa en implementar las carteleras como estrategia de comunicación?
- 2) ¿Qué información se maneja en las carteleras?
- 3) ¿La información es útil?
- 4) ¿A quién se dirigen las carteleras?
- 5) ¿Las carteleras cumplen con su objetivo?

METODOLOGÍA

El tipo de estudio seleccionado para desarrollar esta investigación es el descriptivo, de corte mixto y a través de dos técnicas de investigación: la encuesta y el grupo focal; la encuesta permite recopilar y presentar de manera sistemática los datos sobre la opinión de los receptores del proyecto cartelera; por otra para el grupo focal permite profundizar en la opinión de los receptores, y de esta manera, tener un sustento más sólido que argumente la efectividad, o lo contrario de esta estrategia implementada.

Para el cálculo de la muestra se utilizó el programa STATS (Subprograma "Tamaño de la muestra").

Consideraciones para obtener la muestra:

¿Tamaño del universo?

¿Error máximo aceptable?

¿Porcentaje estimado de la muestra?

¿Nivel deseado de confianza?

Ya obtenida la muestra de la población, se procede a determinar la muestra para cada estrato, esto mediante la siguiente fórmula:

$$F_h = n/N = ksh$$

En donde la muestra n será igual a la suma de los elementos muestrales nh . Es decir, el tamaño de n y la varianza de y pueden minimizarse, si calculamos “submuestras” proporcionales a la desviación estándar de cada estrato. Esto es:

$$F_h = nh/N_h = ksh$$

En donde nh y N_h son muestra y población de cada estrato, y sh es la desviación estándar de cada elemento de un determinado estrato. Entonces tenemos que:

$$Ksh = n/N$$

Siguiendo con nuestro ejemplo, la población es de 1200 empleados y el tamaño de la muestra es $n = 291$ ¿Qué muestra necesitaremos para cada estrato?

$$Ksh = n/N = 291/1200 = 0.2425$$

De manera que el total de la subpoblación se multiplicará por esta fracción constante para obtener el tamaño de la muestra para el estrato.”ⁱ

$$(N_h)(fh) = nh$$

Las formulas y resultados quedaron de esta manera:

Operadores IACSA: 500

$$(500)(0.2425) = 121$$

Operadores FASSA: 500

$$(500)(0.2425) = 121$$

Administrativos: 200

(200) (0.2425)= 49

CONTEXTO Y SUJETO

La presente investigación se **realiza en el rastro TIF #66 de PROMOTORA COMERCIAL ALPRO, S.A. DE C.V.** (Norson Alimentos) una empresa agroindustrial dedicada a producir, procesar y comercializar carne de cerdo, ubicada en Calle de la Plata S/N Carretera a la Colorada, Parque Industrial 83299 Hermosillo, Sonora, México



El sujeto de estudio de la investigación son los operadores y administrativos que son identificados como los públicos receptores del proyecto carteleras.

<i>Variable</i>	<i>Conceptualización</i>	<i>Indicador</i>	<i>Operacionalización</i>										
CONTENIDO	"Es la presentación de la información para un propósito a una audiencia a través de un canal en forma "	<p>Diseño: Implica plasmar el pensamiento a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagen • Tipografía • Símbolos • Color 	<table border="1"> <tr> <td>Porque no tiene tiempo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Porque no le interesa la información que tienen</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Porque tiene demasiado texto</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Porque casi no hay imágenes</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Porque no tiene tiempo		Porque no le interesa la información que tienen		Porque tiene demasiado texto		Porque casi no hay imágenes			
		Porque no tiene tiempo											
		Porque no le interesa la información que tienen											
		Porque tiene demasiado texto											
Porque casi no hay imágenes													
<p>Mensaje: " Es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea de forma verbal o no verbal"</p>	<p>¿Acostumbras leer estos posters informativos (cartelera)?</p> <p>¿Qué información le gustaría leer en los posters informativos (carteleras)?</p> <p>¿Qué información sobre la empresa le gustaría leer en los posters informativos?</p>												
<p>Actualización: Poner al día, adaptar al momento presente aquello que se ha quedado desfasado o anticuado</p>	<p>¿Qué tema recuerda?, de la última ocasión que leyó los posters informativos (carteleras)</p> <p>¿Por qué otro medio le gustaría recibir información?</p>												
<p>Calidad: "Comienza por la veracidad, adecuación entre el producto que la empresa oferta y la realidad informativa que procura reflejar"</p>													
UBICACIÓN	Situar, localizar o instalar en determinado lugar o espacio	<p>Visibilidad: A la vista, observable, obvio, evidente</p> <p>Apropiado: Adecuado para el fin</p>	¿Dónde acostumbra leer los posters informativos (cartelera)?										
UTILIDAD	Que puede servir o ser aprovechado	Uso: Temporalidad de consumo del medio, los receptores consumen el	De la información que le proporciona los posters informativos (carteleras)										

	para un fin determinado	medio bajo temporalidades específicas, ya sea por costumbre de uso o por la temporalidad del mismo medio.	La utiliza en su trabajo
			Le ha servido para aclarar dudas sobre su trabajo
			Ha utilizado algún consejo de salud o higiene en su hogar
		Ha utilizado alguna promoción	
			Le ha servido para mantenerse al día sobre lo que pasa en la empresa
			Le ha ayudado a conocer los logros de la empresa
			Le ha servido para enterarse de beneficios u oportunidades que tiene como empleado de NORSON
			Le ha servido para conocer más a los compañeros con los que trabaja

MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL

Para abordar los conceptos del marco teórico-conceptual que sustentan a esta investigación, es necesario definir primeramente qué es un marco teórico-conceptual, por ello, a continuación se presenta su importancia así como su definición.

Según Carlos Sabino (1996a), "el planteamiento de una investigación no puede realizarse si no se hace explícito aquello que nos proponemos conocer: es siempre necesario distinguir entre lo que se sabe y lo que no se sabe con respecto a un tema para definir claramente el problema que se va a investigar".

Por otra parte, Carlos Borsotti (s/fa) afirma que "el conocimiento científico es enteramente conceptual, ya que en último término, está constituido por sistemas de conceptos interrelacionados de distintos modos. De ahí que, para acceder a las ideas de la ciencia, sea necesario manejar los conceptos y los lenguajes de la ciencia".

En ese sentido, se encuentra que la importancia del marco teórico para una investigación, permite tener un panorama claro de las teorías y conceptos que se relacionan con el objeto de estudio, para poder dimensionarlo y conocer qué se ha estudiado y definido acerca de él, así como para comprender su comportamiento y posteriormente determinar resultados sustentados en las teorías y conceptos del marco teórico.

Sin embargo, la pregunta acerca de lo que se incluye en el marco teórico conceptual persiste, por lo tanto, para esta investigación es necesario definir el marco teórico conceptual según Ander-Egg (1990a) "...se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema o problemas que son motivo de estudio e investigación".

Además, el autor Carlos Sabino (1990b) señala que el marco teórico conceptual " trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea".

Partiendo de las premisas anteriores, se comprende que el marco teórico conceptual es el cimiento de una investigación, es lo que ayuda a ubicar al objeto de estudio en una dimensión, permite al investigador definir las teorías y conceptos existentes acerca del problema que se plantea y como menciona Hernández Sampieri (2001a) permitirá prevenir errores cometidos en otros estudios, orientar a cómo habrá de realizarse el estudio y sobre todo y como mayor interés para este proyecto de investigación, proveer de un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.

Por estas razones, el presente marco teórico se sustenta a partir de la teoría de la comunicación organizacional, y tiene como propósito describir a manera de ensayo los conceptos y variables, así como indicadores que respaldan dicha investigación, la cual es a partir de la evaluación basada en la percepción de

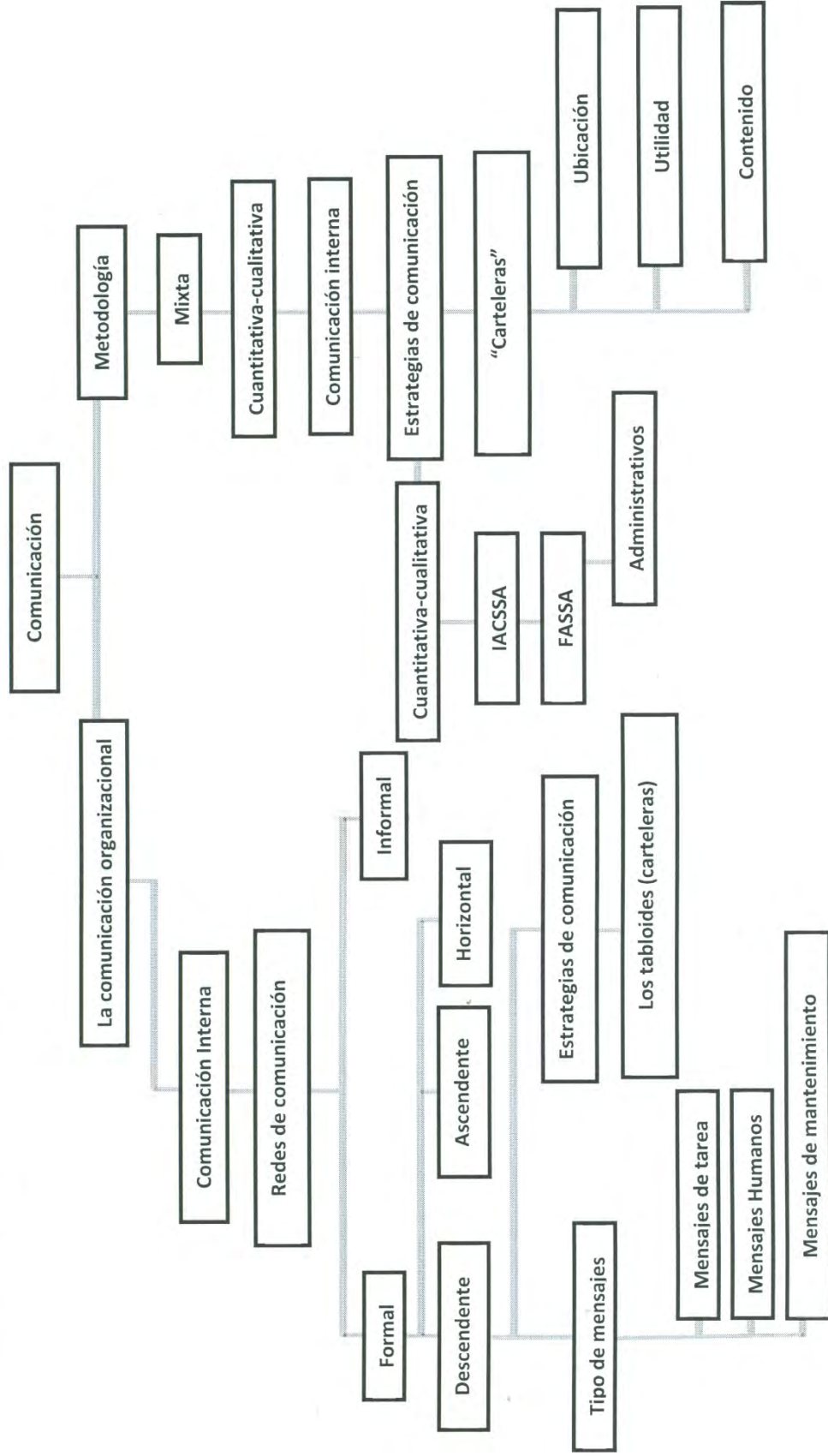
los empleados, sobre el proyecto de carteleras que tiene la organización Promotora Comercial ALPRO, S.A. DE C.V. NORSON.

A continuación se describen los conceptos, variables e indicadores que sustentan el marco teórico de esta investigación:

- 1) Comunicación
- 2) Comunicación organizacional
- 3) Comunicación interna
- 4) Red formal de comunicación
- 5) Red informal de comunicación
- 6) Dirección descendente
- 7) Dirección ascendente
- 8) Dirección horizontal
- 9) Tipos de mensajes: Mensajes de tarea, Mensajes de mantenimiento, Mensajes humanos
- 10) Estrategias de comunicación
- 11) Tabloides
- 12) Evaluación
- 13) Contenido
- 14) Utilidad
- 15) Ubicación

El mapa teórico conceptual que se presenta a continuación muestra los conceptos señalados anteriormente:

Mapa teórico metodológico de la Evaluación de las "carteleras" como estrategia de comunicación interna en Promotora Comercial Alpro, S.A. de C.V. (Norson Alimentos).



1. La comunicación

Para comprender qué es la comunicación organizacional, se debe definir primero qué es la comunicación; según el autor Chiavenato (2006a), es “el intercambio de información entre personas, significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”.

Por otra parte Flores de Gortari (2005a) señala que “el verbo comunicar proviene de la voz latina “comunicare”, puesta o poner en común. En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto tomando su parecer”.

Wriglet citado por Ortiz (1965a) realiza una definición más sencilla de comunicación, señalando que es, “el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra”.

Con base en estos conceptos, se puede determinar que la comunicación es un proceso inherente al ser humano, es parte de su naturaleza y en gran medida ha contribuido con la organización social; primeramente, porque en este proceso se dan intercambios de información o mensajes que se componen de significados para las personas que participan en él.

Además, los procesos de comunicación han logrado poner en común a los seres humanos a partir de los efectos que tienen en ellos, principalmente al hacerlos partícipes de determinados asuntos que tienen que ver con la forma en la que se organizan socialmente.

Desde esta perspectiva que visualiza a la comunicación como un proceso, y con base al modelo más sencillo de comunicación presentado por Shannon (1948a) intervienen en este proceso cuatro actores o elementos principales: “una posición emisora (fuente), una mediación (codificador) que transforma la intención

de la fuente en mensaje, a transmitir por un canal (medio o soporte), que debe ser decodificado para ser eficaz en la producción de comunicación sobre un receptor (audiencia) final”.

Por otra parte, Flores de Gortari (2005b) menciona que una comunicación efectiva requiere de los siguientes elementos:

- a) Un emisor: debe poseer una comprensión adecuada y un cuadro vívido de lo que desea comunicar.
- b) Una transmisión: preparación y determinación de oportunidad, medios y personas para su operación.
- c) Un receptor: capta la comunicación y se espera su aceptación y su comprensión del mensaje.
- d) Un procedimiento: sigue el curso de la comunicación y constata su efectividad.

De acuerdo a las definiciones anteriores, la comunicación, es un proceso complejo donde intervienen varios elementos que permiten el intercambio de información, un emisor o fuente que debe tener claro lo que desea comunicar, y hacerlo a través de un medio que sea el adecuado para la transmisión de su mensaje, cuyo éxito radica también en su codificación, y en la significación que el mensaje tiene para el receptor.

En ese sentido, y considerando que vivimos en un mundo de organizaciones, es necesario situar a los procesos de comunicación dentro de estas estructuras sociales; por ello, se consideró necesario evaluar el impacto del medio “cartelera”, como estrategia de comunicación interna en la organización PROMOTORA COMERCIAL ALPRO S.A. de C.V. (Norson Alimentos).

Por lo anterior, se define a continuación, los conceptos de comunicación organizacional que sustentan la presente investigación.

2. Comunicación organizacional

Como se mencionó anteriormente, el ser humano desarrolla procesos de comunicación en las organizaciones, que ha creado para producir bienes o servicios útiles para la sociedad, y que en gran medida necesitan para sobrevivir, y continuar con su funcionamiento de una comunicación organizacional efectiva.

Según Rebeil (2000a) “Al hablar de comunicación organizacional, nos referimos a un sistema compuesto de un proceso triple, significación, información y relación, que se realiza en y con respecto a las organizaciones... el adjetivo organizacional distinguen y precisa a qué tipo de comunicación nos referimos. Hablamos de una comunicación a favor de la organización”

Por otra parte Fernández (1999a) señala que la comunicación organizacional es: “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos...”

Sin embargo, Goldhaber (1948a) define que la comunicación organizacional es “El flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”

Con base en los conceptos anteriores, al referirnos a la comunicación en la organizaciones, nos orientamos a este aspecto particular en ellas, en el caso de nuestro objeto de estudio, PROMOTORA COMERCIAL ALPRO S.A. de C.V. (Norson Alimentos), nos enfocamos a los procesos de comunicación que se dan en la organización, específicamente a la evaluación de una estrategia de comunicación interna, las “carteleras”, utilizadas como medio de comunicación para informar e integrar a los empleados.

Como se mencionó antes, la comunicación es un proceso en el que intervienen cuatro elementos principales: el emisor, el mensaje, el canal y receptor; los procesos de comunicación en la organización no están exentos de contar con estas características, aún más se desarrollan en un contexto determinado por la estructura de la organización, y todos los factores internos y externos que influyen en ella.

En ese sentido, la comunicación organizacional, es un proceso de comunicación que ocurre en una estructura social que tiene determinadas características, y en el que se transmite información tanto al interior como al exterior de la misma, a partir de una serie de relaciones interdependientes que se dan en esta estructura, y a través de todas las técnicas, actividades, medios utilizados por la organización para que se realice el intercambio o flujo de mensajes en ella.

3. Comunicación interna

Para el caso de esta investigación, se estudia a la comunicación entre los empleados de Norson: la comunicación interna; principalmente, aquellas técnicas y actividades que se realizan para facilitar el flujo de mensajes, a lo que llamamos estrategias de comunicación, de las cuales se evalúa específicamente: “las carteleras” como medio para transmitir información de los emisores, el área de recursos humanos y los receptores, operadores de producción y administrativos.

Para comprender los elementos que incluye la comunicación interna en la organización, en este segmento se define lo que se considera como comunicación interna para esta investigación.

Fernández (2002b), señala que la comunicación interna es: “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que... mantenga informados, integrados y motivados [**a los empleados**] para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” .

Por otra parte, Flores de Gortari (2005c), menciona que la comunicación interna “Son todos los mensajes que cursan dentro de la red de la estructura de la institución:

- a) Con motivo del ejercicio de los puestos.
- b) Para realizar funciones normales del organismo del que se trata o asumir tareas extraordinarias relacionadas directa o indirectamente con la marcha de las operaciones.
- c) El trasmisor y el emisor pertenecen al grupo de trabajo de la propia institución”.

De acuerdo a lo anterior, se comprende que la comunicación interna es el flujo de mensajes que se dan dentro de una red de relaciones de dependencia recíproca al interior de una organización; con lo anterior se comprende que, la comunicación interna es aquella que se da entre el recurso humano de la organización, es decir, son todos los flujos de mensajes entre los miembros de la organización quienes pueden actuar tanto como emisores como receptores, dependiendo de la naturaleza de los mensajes.

Este flujo de mensajes puede darse a través de distintos medios de comunicación para lograr distintos objetivos como informar, integrar o motivar a los empleados sobre su trabajo y así, a través de un efectivo flujo de mensajes, contribuir con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En ese sentido en Promotora Comercial ALPRO, S.A. DE C.V. (Norson Alimentos), los flujos de mensajes emanan desde las diferentes áreas que conforman a la organización, como el área de producción, de recursos humanos, oficinas administrativas, sindicatos, o área de comercialización.

Para el caso de la estrategia de comunicación que se evalúa a través de esta investigación, las “carteleras”, es un medio que utiliza el área de Recursos Humanos para dirigirse a los empleados administrativos y de producción; fueron

creadas con el objetivo que menciona Fernández de informar a los empleados sobre lo que pasa con la empresa y lograr que ellos se integren a ella.

Los objetivos de la cartelera, la delimitación de los públicos objetivos, fue una información obtenida a través de una primera entrevista con la persona encargada del proyecto “cartelera”; esta información fue recolectada a través de un Brief de proyecto (Ver anexo 1), un documento utilizado para plasmar claramente las características de las “cartelera”, y así comprender al objeto de estudio.

Además para corroborar la información del proyecto “cartelera”, se tuvo una segunda entrevista (Ver anexo 2) con el director de Recursos Humanos, uno de los directivos que ideó esta estrategia, con la finalidad de satisfacer estas necesidades de comunicación entre los directivos y empleados.

Según la información obtenida de estas dos fuentes, el objetivo de las cartelera utilizadas como estrategia de comunicación, es informar e integrar a los empleados de Norson Alimentos, acerca de lo que ocurre en la organización y tiene como visión que el proyecto logre trascender a la organización, de manera que la información que se publica en este medio, sea utilizada inclusive en el hogar, que forme parte de su cultura y se sientan orgullosos de ello.

Desde este panorama y una vez que se comprende qué es la comunicación interna en una organización, es necesario definir las palabras clave que conforman su concepto, una de ellas y quizá de las más determinantes para su conceptualización, es la de flujo, ¿qué significa que los mensajes en una organización tengan determinado flujo?

4. Red formal de comunicación

Respondiendo a la pregunta anterior, el flujo de mensajes hace referencia al movimiento de estos entre el recurso humano de la empresa, es decir, cómo circulan los mensajes entre los miembros. Uno de los estudiosos clásicos de la

comunicación en la organización, Goldhaber (1948b), define al flujo de mensajes, por los roles que los miembros ocupan en una organización, señalando que ese flujo de mensajes se da entre las personas que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles, y se le llama **red de comunicaciones**.

Desde la perspectiva de que las personas representan ciertos roles en la organización, se tiene que las redes de comunicación serán determinadas por la conductas de los roles, esto es, lo que dicta quién la ocupa, que posición o trabajo específico.

Por ejemplo, en el caso de Norson Alimentos, un rol específico es el de operador en el área de producción, sus actividades están definidas de acuerdo a su posición en el organigrama y a la función que debe desempeñar en ese puesto: el sacrificio y el corte del cerdo; este rol formal que tiene como operador lo llevará a preguntarle a su jefe o superior alguna duda u observación correspondiente a todo lo que tiene que ver con su función; este flujo de mensajes según Goldhaber(1948c) constituirán una **red formal de comunicación**.

Por otra parte Flores de Gortari (2005d), define a la red formal de comunicación, desde una perspectiva similar a la de Goldhaber, ya que afirma que este tipo de red formal, "se relaciona con el sistema expreso de normas que rigen el comportamiento, objetivos, y responsabilidades de quienes funcionan dentro del grupo organizado".

Además Martínez Guiellen (2003a), menciona que en una organización jerárquica, como lo es Norson Alimentos, se restringen las comunicaciones y las obliga a adoptar una vía formal o vía jerárquica; "este sistema se traduce en un organigrama, estructura formal que implica a la vez una jerarquía y unos papeles definidos; materializa la red de comunicación obligadas, la diferencia de estatutos en el grupo y la impronta de una autoridad sobre los subordinados de diversos escalafones"

Complementando lo anterior, Judith Lazar menciona que las redes formales de comunicación “tienen marcos delimitados, están estructuradas y planificadas” esto por la naturaleza de su flujo.

Con base en que mencionan los autores de las redes formales de comunicación en la organización, se comprende en términos de esta investigación, que el flujo de mensajes que se dan dentro de estas redes formales, se determinan por la estructura misma de la organización.

Esta estructura, es donde se define formalmente qué función o rol debe ocupar cada miembro en el escalafón o puesto en el que se desempeña por tanto, esta red formal tendrá un flujo de mensajes que en su mayoría serán sobre información referente a las actividades que tienen que ver con trabajo, como dudas acerca del mismo, órdenes, instrucciones, beneficios sobre el trabajo, bonos productivos, entre otras cuestiones referentes concretamente a sus tareas formales definidas por la jerarquía de la organización.

Además, este tipo de red formal, generalmente es una comunicación planeada que se delimita por una estructura y que fluye con objetivos específicos para contribuir con el buen funcionamiento de la organización en la que se desarrollan.

Para el caso de esta investigación, este tipo de red formal es la que interesa, debido a que la estrategia cartelera, es un medio que surge dentro de la red formal de comunicación en la organización, por ello es necesario tener una comprensión clara de lo que se refiere con este tipo de red.

Por otra parte, existe otro tipo de red de comunicación en la organización, la red informal que se describe a continuación, para posteriormente definir qué dirección puede seguir el flujo de mensajes en las redes formal e informal de comunicación.

5. Red informal de comunicación

Por red informal de comunicación, se comprende según Flores Gortari (2005e), aquellas que “existen entre personas de un grupo determinado, fuera de las actividades del marco de su autoridad, responsabilidades y deberes. No siguen cursos o procedimientos de la organización formal. Se suscitan por motivos particulares, como edad, sexo, clases sociales, intereses afines, nivel de educación, u otras circunstancias especiales”

A diferencia de la red de comunicación formal, la informal surge de la simple necesidad de socialización del ser humano, sale de una estructura rígida para darse de manera natural entre los miembros de la organización y sus mensajes no son exclusivos de cuestiones referentes al trabajo o a la actividad que debe cumplir cada miembro dentro de su rol, sino que puede darse sencillamente por cuestiones de empatías, clases sociales, educación, cultura, edad, o distintos factores que menciona Flores en su definición.

A manera de comparación se puede decir, que mientras la comunicación formal sigue el flujo determinado por una estructura organizacional, como lo es el organigrama y respeta los rangos definidos en este, la red informal de comunicación se suscita de manera flexible, sin la necesidad de seguir las vías jerárquicas establecidas en el organigrama.

Para tener una comprensión más tangible de este concepto y tener más clara la diferencia entre el tipo de redes, se retoma el ejemplo del operador de Norson Alimentos, del que definimos cumple con una determinada función: el corte y sacrificio del cerdo.

Ese mismo operador, además de comunicarse por las redes formales con sus jefes o compañeros para aclarar cuestiones referentes al trabajo, podrá tener

comunicación con otros operadores sobre otro tipo de asuntos que no tengan que ver con sus actividades laborales, como cuestiones personales, familiares, compartir opiniones o inclusive podrá comunicarse con otros empleados de la planta para comentar ciertos *rumores* de los jefes, a este flujo de mensajes, se le llama **red informal de comunicación**.

Tanto la red de comunicación formal o informal, pueden seguir distintas direcciones, descendente, horizontal o ascendente; las direcciones que pueden seguir los mensajes dentro de las redes formales e informales de comunicación, se explican en los siguientes segmentos, profundizando en la dirección descendente debido a la estrategia evaluada, carteleras, surge dentro de la red formal con dirección descendente.

6. Dirección descendente

Según Smith (1972a), la **comunicación descendente**, se refiere a “aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados”; por otra parte Cervera Fantoni (2008a), menciona que la comunicación descendente es la que “procede de la dirección y progresa hacia abajo en cascada. La finalidad es que el empleado este informado en todo momento de lo que acontece en su empresa, así como hacer sentir participe de la misma”

Este mismo autor, señala que la comunicación descendente:

- Transmite instrucciones y órdenes; cada empleado recibe una parte de ella, la necesaria para su trabajo.
- Deber ser periódica, veraz y creíble; la mejor arma contra el rumor.
- Los canales que suele emplear son: el reglamento interior de trabajo, la normativa laboral, reuniones con el comité de la empresa, videoconferencias, **tablonas de anuncios**, publicaciones internas, entre otros.

Por otra parte, Robbins (2004a) afirma que esta dirección de comunicación, tiene funciones principales "coordinar, informar, motivar y controlar".

En ese sentido y en relación con lo que mencionan los autores, se puede decir que la comunicación descendente se desarrolla especialmente en la red formal de comunicación, inclusive se puede afirmar, que la comunicación descendente es la herramienta principal con la que los altos rangos de la jerárquica se comunica con sus subordinados, para enviarles mensajes con información referente a lo qué debe hacer, cómo debe hacerse, quién debe hacerlo.

En el caso de Promotora Comercial ALPRO, S.A. de C.V. (Norson), las carteleras como medio de comunicación, provienen de la comunicación formal con dirección descendente y corresponde a un canal de tipo: tablón de anuncio.

7. Dirección ascendente

Ahora bien, así como existe la comunicación con dirección descendente, se tiene a la comunicación ascendente, que a diferencia de la ascendente, es la que surge "De los subordinados hacia los niveles jerárquicos superiores, deben abrirse los canales, a fin de posibilitar que además de la información relativa directamente al trabajo, fluyen constantemente las noticias sobre éxitos, acontecimientos fuera de la rutina, fracasos del inferior, dudas, actitudes, consultas, sugerencias, quejas y la posibilidad de discusión" Flores de Gortari (2005f).

Por otra parte, Chiavenato (2000b) afirma que las comunicaciones ascendentes: "...sirven de feedback para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado... además... pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización".

De igual forma Robbins (2004b) señala que la comunicación ascendente, tiene “dentro de sus funciones... comprobar la recepción del mensaje, evaluar, informar y sugerir”.

De esta manera, se entiende que la comunicación ascendente, en términos de una estructura jerárquica, se da de los subordinados hacia los jefes y su importancia radica en que a partir de ella, se comprueba si los mensajes emitidos dentro de la red de comunicación formal descendente, fueron recibidos y comprendidos por sus receptores; además este tipo de comunicación proporciona a los altos mandos, una retroalimentación que puede llevar a una mayor participación e integración de los empleados.

El interés por la comunicación ascendente para la evaluación de las carteleras, que se realizó en Promotora Comercial ALPRO S.A. de C.V. (NORSON), es que a través de ella, se pudo tener una retroalimentación del impacto que tiene esta estrategia en los receptores, y conocer qué tan informados e integrados están los empleados a partir de los temas que recuerdan de las carteleras y de la utilidad que le dan al contenido que se publica en ellas, cuyos resultados se describen más adelante.

8. Dirección horizontal

Por último, otro tipo de dirección en la que puede darse la comunicación a través de las redes formales e informales de comunicación es la horizontal; según Flores de Gortari (2005g), menciona que este tipo de comunicación “fomenta y asegura la comunicación. Tiene lugar entre personas que desempeñan cargos del mismo rango en la organización, y tiende a superar diferencias y multiplicar el producto de los esfuerzos erráticos”

En ese sentido, se comprende por comunicación horizontal a aquella que se desarrolla entre los miembros de la organización, que se localizan dentro del

mismo nivel jerárquico del organigrama y cumple con la función de intercambiar, coordinar o apoyar a los compañeros que se encuentran en un mismo nivel, este tipo de comunicación es la que se da entre los operadores de la línea de producción de Norson, cuyo nivel jerárquico es el mismo.

8.1 Tipos de mensajes

Con el concepto definido anteriormente, se ha comprendido que la comunicación interna son todos los flujos de mensajes que se dan al interior de una organización y que puede circular dentro de dos distintos tipos de redes, la formal y la informal; además ese flujo de mensajes puede tener una dirección descendente, ascendente u horizontal dentro de los tipos de redes; la pregunta que genera estos conceptos, es la de definir, qué tipo de mensajes fluyen en la comunicación, es decir, qué información pueden contener los mensajes.

Para establecer qué tipo de información se transmite a través de los mensajes, es necesario definir primeramente, qué es un mensaje; se entenderá por mensaje, a la “información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado...en consecuencia, los mensajes tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas” Goldhaber (1991a).

En estos términos los mensajes son información sobre personas, objetos y sucesos que ocurren entre las interacciones que se dan en el subsistema social; esta información es recibida por los públicos internos, quienes le otorgan un significado.

La importancia de los mensajes en una organización es que se difunden, se reciben y cumplen con funciones específicas en respuesta a los objetivos y políticas de la organización; estas funciones específicas son las que segmentan los tipos de mensajes, de acuerdo con Redding citado en Goldhaber (1948d),

existen tres diferentes tipos de mensajes en una organización: mensajes de tarea, mensajes de mantenimiento, y mensajes humanos.

8.2 Mensajes de tarea

Los mensajes de tarea se refieren a aquellos que tienen el objetivo de informar a los empleados sobre lo que sucede con áreas de mayor interés para la empresa, como los productos, servicios y actividades, además informan la manera en la que se debe realizar el trabajo.

8.3 Mensajes de mantenimiento

Los mensajes de mantenimiento según Goldhaber (1948e) “ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma... entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir objetivos previstos”.

8.4 Mensajes humanos

Por otra parte los mensajes humanos se dirigen al individuo y consideran sus actitudes, su satisfacción, se interesan más por los sentimientos o realizaciones personales, por la moral o por el concepto que tiene de sí mismos los empleados.

En las carteleras, se identifican, los tres tipos de mensajes mencionados por Goldhaber, mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos, es decir, se publica contenido que tiene ver con:

- Áreas de mayor interés para la empresa, como la exportación de producto a otros países (mensajes de mantenimiento),

- Las formas en las que debe realizarse el proceso de producción (mensajes de tarea)
- Los cumpleaños del mes (mensajes humanos).

De esta manera, en las carteleras se publica información que corresponde a los tres tipos de mensajes que fluyen en las redes de comunicación de una empresa; esta información está categorizada en:

TABLA 1: Tipos de mensajes en las carteleras de Norson

De tarea	De mantenimiento	Humanos
Reconocimientos o logros de NORSON	Cómo debe portarse el uniforme	Tips sobre temas de salud
La visita del mes		Cumpleaño del mes
Actividades de apoyo para la sociedad		Reconocimiento a empleados

Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en carteleras. Fimbres Dosten. Salcido Álvarez. Preciado Sánchez. Yescas Romo. Zamora Del Sol.

En términos generales, la información que se publica en cartelera, es de dos tipos: “laboral” o “social”, en cada una de ellas se pueden identificar los tipos de mensajes existentes en una organización; la información laboral que se publica en las carteleras incluye mensajes de tarea y de mantenimiento y a su vez se categoriza en: reconocimientos o logros de la empresa, visita del mes, actividades de apoyo o cómo se debe portar el uniforme.

En la información de tipo social, se incluyen los mensajes humanos, estos se encuentran más enfocados a lograr la integración del empleado y entre las temáticas en las que se categoriza están: los cumpleaños del mes, empleados del mes y tips de salud.

Una vez que se ha comprendido cómo se da uno de los procesos de comunicación interna en una organización, como lo es, el flujo formal de mensajes con dirección descendente, es momento de analizar de qué forma se van a transmitir los mensajes con estas características de comunicación.

Con base en el planteamiento anterior, a través de la encuesta se identificó qué información es la que más recuerda el empleado por estrato, se obtuvo un alto porcentaje en información de carácter social, como los cumpleaños del mes, mientras tanto, la información correspondiente a lo laboral, se obtuvieron menores porcentajes. (Ver tabla 3).

9. Estrategias de comunicación

Según Trout (2004b) “La estrategia es un dios supremo al que hay que adorar, pues en ella radica el secreto del éxito. La estrategia fija la dirección competitiva, dicta los planes de productos, determina la comunicación interna y externa y nos dice en qué debemos centrarnos. Por eso es importante comprender en qué consiste, ya que cuanto mejor la entendamos, mejor preparados estaremos para seleccionar la estrategia adecuada que nos conduzca al éxito.”

De acuerdo a la definición anterior, una estrategia es el plan que se ha de seguir para lograr un objetivo deseado en un futuro, así como todas aquellas actividades que deben realizarse para lograrlo, y de esta manera conducir nuestro proyecto al éxito; en términos de comunicación, una estrategia según Bozzetti (2007a) es, “la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos: publicidad, marketing, folletería, medios de comunicación, etc. que permiten a una organización diferenciarse de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesan”

Para el caso de esta investigación y con base a la fusión de los conceptos anteriores, se considera como estrategia de comunicación interna, a la planificación de las actividades necesarias para promover y conducir una

comunicación efectiva con los públicos internos, centrando la atención específicamente a lo necesario, a través de la coordinación de los recursos de comunicación que tiene una empresa.

10. Tabloides

Un medio que se puede seleccionar como estrategia, para transmitir la información en el flujo formal descendente de comunicación son las “carteleras”, o tabloides; en la literatura de comunicación el nombre de “carteleras” como medio es escasamente definido, por lo que para términos de esta investigación se retoman los conceptos equivalentes propuestos por Lattimore (2007a) y Cervera Fantoni (2008b):

- Los tableros de boletines según Lattimore (2007b) “exhibe mensajes siempre en las mismas ubicaciones con un mínimo de esfuerzo... para garantizar su credibilidad y la facilidad de leer, deben ser planeados con cuidado y se deben mantener actualizados”,
- Además, ese mismo autor señala que los carteles y cartelones “ofrecen comunicación rápida y efectiva, su uso más conveniente es para subrayar una idea y proporcionar mensajes que se puedan captar con velocidad... se deben colocar en áreas de mucho movimiento, donde la mayor parte de los empleados lo puedan leer con facilidad” Lattimore (2007c)
- Por otra parte, Cervera (2008c), nombre a los tableros como *tablonas de anuncios* y define que “Es la forma más tradicional de hacer que un mensaje llegue a un gran número de personas, rápidamente, y a bajo coste. Los mensajes se pinchan o cuelgan de carteleras pero presentan el inconveniente de que en ocasiones no se actualizan y tampoco existe constancia de que el mensaje el mensaje haya llegado a todos los trabajadores”

Como se mencionó anteriormente, no existe un medio impreso que se denomine como “cartelera”, sin embargo a partir de los conceptos anteriores, el término cartelera cumple la función de los medios mencionados y comparte con ellos ciertas características como los mensajes, la manera en que se presentan siempre en las mismas ubicaciones y que se encuentran en áreas de mucho movimiento.

En ese sentido, los tableros de boletines o tablonos de anuncios, conocidos como carteleras para Promotora Comercial ALPRO S.A. DE C.V. (Norson), son una exhibición de mensajes plasmados en un impreso y colocados en periódicos murales o carteleras, para transmitir información de manera rápida a un gran número de personas.

Aun cuando por sus características, este medio podría ser de los más convenientes para las empresas, no hay que olvidar lo que señala Cervera acerca de este medio, aspectos como la actualización de la información, además de las formas en las que se presenta el mensaje, la manera en la que el texto se apoya de imágenes para fortalecer el mensaje, influyen directamente en el impacto que tienen en los receptores.

Retomando el punto sobre la manera en la que se presenta el texto, haciendo referencia a la comunicación escrita, es importante señalar aspectos fundamentales, considerando que “no basta lápiz, papel, algo de imaginación y un poco de observación... escribir implica trasladar el pensamiento a caracteres gráficos conformando palabras; escoger lenguaje que pertenezca tanto al receptor como al emisor... considerar su significado denotativo y connotativo” Flores (1990h)

De esta manera se comprende que cuando una organización decide transmitir mensajes de forma escrita, debe tener presente que la selección de este

tipo de comunicación también deber ser planeada, debe considerarse que la comunicación escrita deberá cumplir con principios básicos claridad, objetividad y concreción para que el mensaje sea comprendido.

11. Evaluación

Así como se han definido los conceptos que sustentan esta investigación, es importante precisar también, que es lo que se entiende por la palabra evaluación, ya que esta es la que dicta la orientación que tiene la investigación al evaluar una estrategia de comunicación interna; por ello a continuación, se presentan dos definiciones de evaluación que se acercan más a lo que se pretende realizar con la evaluación del medio de comunicación interna “carteleras” en la empresa Norson Alimentos.

- Rodríguez (2005a) señala que “La evaluación constituye un elemento esencial porque permite conocer la medida (valor) y el modo en que se van alcanzado los objetivos. Esto identifica incongruencias, desviaciones, deficiencias, incumplimientos y diferencias en el desarrollo y el resultado de las acciones y hace posible adoptar las medidas correctivas a que haya lugar”.
- Por otra parte, Breton citado en Rodríguez (2005b) afirma que la evaluación “Es un ejercicio de juicio esencialmente valorativo que se sirve de elementos tanto cuantitativos como cualitativo”.

En ese sentido, cuando se habla de la *evaluación de una estrategia* como lo es el caso de esta investigación, el proceso de evaluación consistirá en determinar el grado de impacto del medio “carteleras” en los empleados, como estrategia de comunicación, puesto que será la medida y el modo en el que se está cumpliendo con el objetivo por el cual fueron implementadas: informar e integrar a los empleados.

De esta manera, partiendo de los resultados obtenidos, se identificarán las áreas de oportunidad que tiene esta estrategia de comunicación para desarrollar las posibles medidas correctivas como las llama Rodríguez, o propuestas de mejora para dichas áreas de oportunidad.

12. Contenido

Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, se pretende evaluar el impacto de “carteleras” a través de tres variables principales: el contenido, la utilidad y la ubicación. Para evaluar con base en estas variables, es indispensable señalar que considera esta investigación, para lo que representa cada una de ellas; por esto, a continuación se presentan las definiciones de cada variable:

Según Flores (2005i), el contenido “en sentido estricto, se puede conceptualizar como el material del mensaje que ha sido seleccionado de o por la fuente, para expresar su propósito. En principio, todo hecho, fenómeno, dato, sentimiento y experiencia y norma, entre la amplia gama de objetos aprehensibles que nos ofrece el mundo, puede suscitar el contenido de la comunicación, y convertirse en información dirigida hacia un objetivo”.

Por otra parte, se puede definir al contenido como “la presentación de la información para un propósito a una audiencia a través de un canal en forma “.

Para términos de esta investigación, se retoman aspectos de los dos conceptos mencionados anteriormente, determinando como variable contenido, a la forma en la que se presenta una información o material de un mensaje, que ha sido previamente seleccionado por el emisor para expresar el objetivo con el que emite dicho mensaje.

En ese sentido, para el caso de las carteleras, se considera como contenido a la información y a la forma en la que se presentan los mensajes que los

De esta manera, partiendo de los resultados obtenidos, se identificarán las áreas de oportunidad que tiene esta estrategia de comunicación para desarrollar las posibles medidas correctivas como las llama Rodríguez, o propuestas de mejora para dichas áreas de oportunidad.

12. Contenido

Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, se pretende evaluar el impacto de “carteleras” a través de tres variables principales: el contenido, la utilidad y la ubicación. Para evaluar con base en estas variables, es indispensable señalar que considera esta investigación, para lo que representa cada una de ellas; por esto, a continuación se presentan las definiciones de cada variable:

Según Flores (2005i), el contenido “en sentido estricto, se puede conceptuar como el material del mensaje que ha sido seleccionado de o por la fuente, para expresar su propósito. En principio, todo hecho, fenómeno, dato, sentimiento y experiencia y norma, entre la amplia gama de objetos aprehensibles que nos ofrece el mundo, puede suscitar el contenido de la comunicación, y convertirse en información dirigida hacia un objetivo”.

Por otra parte, se puede definir al contenido como “la presentación de la información para un propósito a una audiencia a través de un canal en forma “.

Para términos de esta investigación, se retoman aspectos de los dos conceptos mencionados anteriormente, determinando como variable contenido, a la forma en la que se presenta una información o material de un mensaje, que ha sido previamente seleccionado por el emisor para expresar el objetivo con el que emite dicho mensaje.

En ese sentido, para el caso de las carteleras, se considera como contenido a la información y a la forma en la que se presentan los mensajes que los

directivos quieren transmitir a los subordinados, esto a través de las publicaciones emitidas en el medio cartelera; la información y la presentación de la misma tiene que ver con qué dice la información, las temáticas abordadas, cómo se estructura el texto en el impreso, la cantidad del texto, el tamaño del mismo y el lenguaje utilizado, así como las imágenes que sirven de apoyo.

Como se mencionó al inicio de este marco teórico, las carteleras tienen un impacto positivo en los empleados, ya que según los resultados obtenidos, el empleado hace lectura de las carteleras en un 87%; sin embargo si se retoma la pregunta planteada sobre: qué tan informados e integrados están los empleados con este medio de comunicación, la variable contenido, señaló a través del tema recordado, que esta es un área de oportunidad para aumentar el impacto de las carteleras.

La afirmación anterior, se debe a que, como se muestra en la **tabla 3**, el empleado tiende a recordar información que está más relacionada con lo social por encima de lo laboral; este aspecto no es algo negativo, sino que demuestra que en lo que se debe trabajar con el contenido como área de oportunidad, es en lograr que los porcentajes de los temas laborales recordados por el empleado, aumenten, de manera que se interesen mayormente por este tipo de información.

Ahora bien, estos resultados indican aspectos muy importantes que deben atenderse según la teoría de la comunicación organizacional, específicamente los conceptos de comunicación interna, ya que, retomando al autor Fernández Collado, el objetivo de todas las acciones o actividades que hace la organización para que fluyan los mensajes a través de esta, y para mantener informado, integrado y motivado al empleado; se realizan con la finalidad de contribuir con los objetivos organizacionales, lo que conlleva al buen funcionamiento de la misma, es decir, la ayuda a sobrevivir en un mundo de competencia, como lo menciona Trout.

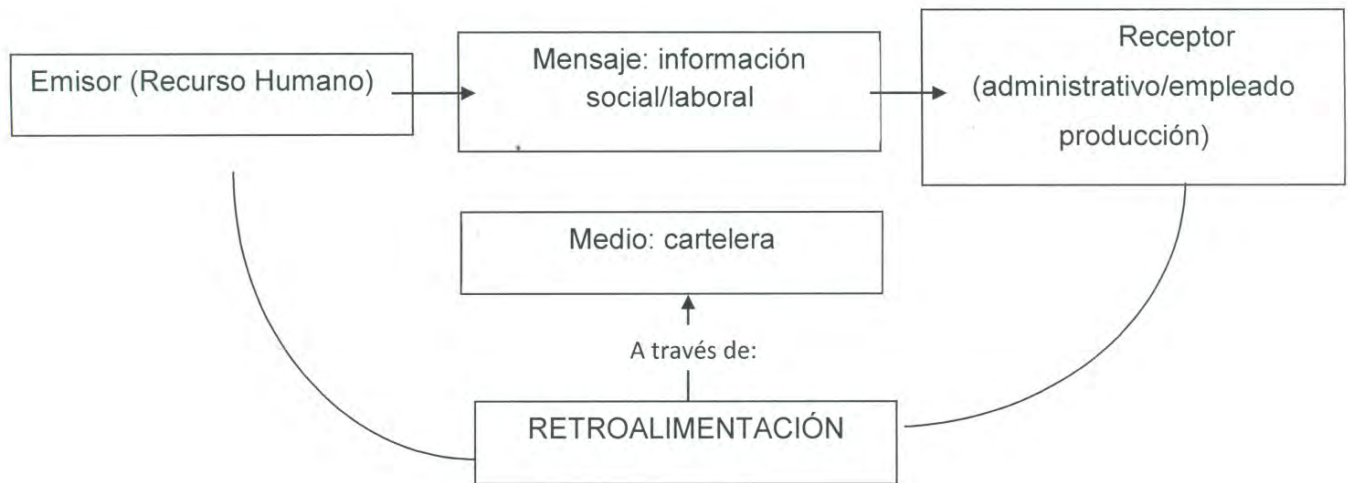
En ese sentido, el contenido publicado en las carteleras, como se mencionó anteriormente, resulta interesante para los empleados, sin embargo habría que

atenderse a la información que recuerdan los empleados, ya que, como se señaló en los resultados, el empleado está recordando más información de carácter social o bien los llamados mensajes humanos, aspecto que en su totalidad no es negativo.

Sin embargo, sería más favorable para la empresa, lograr un equilibrio entre los diferentes tipos de mensajes (de tarea, mantenimiento, humanos), que recuerdan los empleados, ya que, se contribuiría en mayor medida, a cumplir con los objetivos organizacionales, a partir de la información, integración y motivación de los empleados, a través de los contenidos publicados en carteleras.

Así mismo, sobre la información de tipo "social" que recuerda el empleado, es recomendable que la empresa, no sólo se limite a los cumpleaños del mes para tratar de integrar a los empleados a través de este tipo de mensajes, sino que busque otras alternativas para hacerlo, esto debido a que según el análisis del grupo focal en el indicador de información (**Ver tabla 4**), el empleado, sugiere en cuanto a contenido, que también se incluya información que provenga de ellos mismos.

Con los resultados anteriores, si se ubica esta situación en un modelo de comunicación, o bien en el mismo proceso de comunicación, se tienen que los receptores de las carteleras, buscan tener a partir de los resultados del grupo focal, una retroalimentación en el proceso de comunicación, donde no sólo el emisor sea capaz de emitir mensajes, sino que el receptor emita también mensajes provenientes del público utilizando a la cartelera como medio, es decir, la situación puede visualizarse gráficamente de la siguiente manera:



Con base en los resultados y hallazgos anteriores, se identificó la necesidad de buscar formas en las que se diera la retroalimentación en este proceso de comunicación, a través de las carteleras, como se muestra en el esquema anterior; por lo que se ideó, como una de las estrategias que se desarrollará en capítulos posteriores, utilizar el modelo seleccionador de Shoemaker (1991), para seleccionar la información que proponen los públicos receptores, y publicarla en las carteleras.

13. Utilidad

La variable utilidad, se refiere a que el contenido del medio “pueda servir o ser aprovechado (por el receptor) para un fin determinado”; en ese sentido, la utilidad en el caso de las carteleras, se refiere a que los mensajes publicados en este medio, pueda servirles o sea aprovechada por los empleados para que estos estén informados e integrados con la empresa y así cumplir con el objetivo para el que fueron creadas.

A través de las técnicas utilizadas (encuesta y grupo focal) para la evaluación de las carteleras, se obtuvieron como resultados sobre el impacto que tiene en los empleados la utilidad de la información de las carteleras, que dicha

utilidad, varía de acuerdo al público que hace la lectura de las carteleras, es decir, existe una notoria diferencia entre la utilidad que tiene para los administrativos la información publicada, como la utilidad que tiene para los operativos (**ver gráfica 4 a 10**).

Para el caso de los públicos de producción, se determina a partir de los resultados y de una forma más representativa que de los administrativos, que el impacto de la utilidad en este público es positivo, ya que, al observar las gráficas 4 a 10, los porcentajes se inclinan más hacia una respuesta positiva sobre la utilidad de la información.

Sin embargo, estos resultados fueron difíciles de corroborar a través del grupo focal, debido a que la participación de los operadores en el grupo focal sobre la variable utilidad, fue poca y limitada, por tanto, la encuesta muestra los datos más representativos respecto a la utilidad positiva que hacen los operadores de la información que contienen las carteleras.

La utilidad de la información, nos remite nuevamente a la teoría de la comunicación interna y de contenido, ya que las tres están estrechamente relacionadas, primeramente, porque la comunicación interna es el flujo de mensajes en la organización y de acuerdo a este mismo concepto, en una organización se realizan acciones o actividades para promover este flujo, tal como lo menciona Fernández y Goldhaber; en ese sentido, los mensajes emitidos en una organización, pueden convertirse en el contenido de un medio de comunicación utilizado en la empresa, tal como sucede con las carteleras en Norson.

Así mismo, este contenido, tiene un objetivo, y más aún, si su emisión depende de los niveles altos de la jerarquía organizacional; para el caso Norson, como hemos mencionado, el contenido que se transmiten a través de las carteleras, tiene el objetivo de informar e integrar al empleado, y como señala

Flores (2005), el contenido siempre tenderá a cumplir con un objetivo determinado.

Ahora bien, la medida en la que el objetivo del contenido se esté cumpliendo, radicará también, en lo útil que sea para el receptor, la información que esté recibiendo del contenido publicado en un medio de comunicación, es decir, qué tanto le sirve o aprovecha el receptor la información del medio que le envía el mensaje; como se señaló anteriormente, en el caso de las carteleras de Norson, la utilidad del medio varía de acuerdo al público, destacando que los públicos de producción le encuentran mayor utilidad a la información de las carteleras, mientras que los administrativos, la utilidad es mediana.

14. Ubicación

Por último la variable de ubicación, sencillamente se refiere a “la ubicación o instalación en determinado lugar o espacio”, para “carteleras” como estrategia se sugiere un lugar apropiado para que los receptores puedan darle lectura al mensaje.

Respecto a esta variable, se obtuvo que el impacto de la ubicación, es positivo, debido a que según los distintos públicos, los lugares en lo que se encuentran ubicadas las carteleras son los adecuados en cuanto a espacio y tiempo para que el empleado haga lectura de estas.

Lo anterior, se debe a que según el rol que desempeñan (operador o administrativo), las carteleras están en los lugares que según el contexto laboral de cada empleado, les permite tener el tiempo y es el lugar indicado para que lo hagan, esta afirmación se retoma del análisis de la variable contenido en el grupo focal (**Ver tabla #2**)

Como mencionó Lattimore en su concepto de tableros de boletines y considerando a las carteleras como tales, la ubicación es un factor importante para que tengan éxito, porque como señala este mismo autor, deben colocarse en “áreas de mucho movimiento, donde la mayor parte de los empleados pueden leerla con facilidad”, aspecto que se cumple con el impacto positivo de la ubicación de las carteleras, ya que de acuerdo a los resultados, los receptores piensan que las ubicaciones en las que se encuentran las carteleras son las adecuadas para su lectura.

Todos los lugares señalados por los encuestados, cumplen con las características que menciona Lattimore acerca de área con mucho movimiento, por ejemplo, en el caso de los operadores, la ubicación de las carteleras en las salidas de la empresa, les permite realizar la lectura detenidamente, porque el tiempo que pasan haciendo fila para entrar o salir a la planta lo aprovechan para revisar o leer las carteleras (**Ver# 2, indicador Lugar de lectura**).

Por otra parte, los administrativos, afirmaron leer muy poco las carteleras de las entradas por motivos de tiempo, ya que a la hora de entrada al trabajo, lo hacen rápido y no se detienen a leerlas; además a la hora de salida por la misma razón del tiempo, aunado a que afirman que para esta hora el trabajador ya está agotado, no se detiene a darle lectura. Además afirmaron que los lugares donde acostumbran leer las carteleras son en el comedor u oficinas ya que tienen más tiempo para darle lectura.

Asimismo, a partir de los resultados positivos de la ubicación de las carteleras y con base en lo observado de las mismas y en lo estudiado de la teoría de los tableros o tablonas de anuncios (carteleras), se considera que aun cuando los resultados de la ubicación son positivos, esta variable también puede ser vista como un área de oportunidad, debido a que la ubicación debe ser aprovechada al máximo, por lo que se recomienda y desarrolla como una de las estrategias, segmentar la información publicada en las carteleras de acuerdo al lugar donde se ubican.

CAPÍTULO III: Resultado del diagnóstico de Promotora Comercial ALPRO S.A. de C.V. (Norson Alimentos)

En el siguiente capítulo, se muestran los resultados obtenidos a través de la técnica encuesta de corte cuantitativo, y de la técnica del grupo focal de corte cualitativo, para conocer cuál es el impacto que tienen las “carteleras”, como medio de comunicación para los empleados administrativos y operadores, en la empresa Promotora Comercial ALPRO S.A. de C.V. (Norson Alimentos).

Primeramente, se muestra de manera breve la metodología utilizada para esta recolección de datos, seguidamente se muestran los datos socio demográficos, después cada una de las gráficas por las variables evaluadas, así como los hallazgos que se derivaron de cada una de las preguntas y variables.

METODOLOGÍA

El tipo de estudio seleccionado para desarrollar esta investigación, es el descriptivo de corte mixto, a través de dos técnicas de investigación: la encuesta y el grupo focal.

De acuerdo a la información que se obtuvo a partir del formato brief de proyecto, (ver anexo 1) y de la entrevista con el Director General de Recursos Humanos, se identificó que el objetivo de las carteleras es:

“Informar e integrar a los empleados de la empresa”

Con base en lo anterior, se decidieron las tres variables a evaluar, mismas que determinarían el impacto que tienen las carteleras como estrategia de medio de comunicación en los empleados:

Variable	Definición de la variable	Indicador
Contenido	“En sentido estricto, se puede conceptuar como el material del mensaje que ha sido seleccionado de o por la fuente, para expresar su propósito. En principio, todo hecho, fenómeno, dato, sentimiento y experiencia y norma, entre la amplia gama de objetos aprehensibles que nos ofrece el mundo, puede suscitar el contenido de la comunicación, y convertirse en información dirigida hacia un objetivo”. Flores (2005)	3. Información 4. Tema recordado 5. Estructura del diseño 6. Actualización
Utilidad	“Se refiere a que el contenido del medio “pueda servir o ser aprovechado (por el receptor) para un fin determinado”	7. Ocasión de uso
Ubicación	“La ubicación o instalación en determinado lugar o espacio”, del medio carteleras como estrategia sea un lugar apropiado para que los receptores puedan darle lectura al mensaje.	8. Visibilidad 9. Lugar adecuado

A partir de lo anterior, se construyeron los instrumentos de evaluación con las siguientes características:

a) La encuesta (**Ver anexo 4**)

Para calcular la muestra del instrumento cuantitativo, se utilizó el programa STATS (Subprograma “Tamaño de la muestra”), propuesto por el libro de Metodología de la investigación, quinta edición de Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio.

A partir de ello, se obtuvo una muestra de:

Operadores IACSA: 500

$$(500) (0.2425) = 121$$

Operadores FASSA: 500

$(500) (0.2425) = 121$

Administrativos: 200

$(200) (0.2425) = 49$

Este instrumento cuantitativo se estructuró en dos apartados:

1. Datos sociodemográficos del empleado, para identificar la edad, el sexo, el grado escolar y su ocupación.
2. El segundo apartado consta de ocho preguntas las cuales se dividieron por variables en el siguiente orden: ubicación, contenido y utilidad.

La encuesta fue aplicada los días 22 y 23 de Septiembre del 2011, a empleados de las plantas IACSA matutino y vespertino, FASSA y administrativos.

b) Grupo focal

Es una técnica de investigación cualitativa, la cual se eligió, por brindar a la investigación las siguientes ventajas:

- No excluye a aquellos participantes que tengan limitaciones en la lectura y la escritura.
- Los participantes pueden decidir sus opiniones después de escuchar a otros.
- El grupo focal es un proceso vivo y dinámico, el cual ocurre naturalmente, a diferencia de las condiciones controladas de los procesos experimentales.
- Provee suficiente flexibilidad para explorar asuntos no anticipados de antemano, a diferencia de otras investigaciones más estructuradas, como es el caso de la encuesta por correo.

El grupo focal fue aplicado el día 14 de Octubre de 2011 a cinco personas:

- Dos administrativos

- Tres operadores: dos de IACSA y una de FASSA.

Información socio demográfica

- Edad promedio de los encuestados

Media	27.48
Moda	21

- Sexo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No contestó	17	6.0%
	Femenino	80	28.3%
	Masculino	186	65.7%
	Total	283	100%

- Grado escolar

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No contestó	34	12.0%
	Primaria	8	2.8%
	Secundaria	84	29.7%
	Preparatoria	81	28.6%
	Carrera técnica	13	4.6%
	Universidad	63	22.3%
	Total	283	100%

- Ocupación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No contestó	46	16.3%
	Administrativo	38	13.4%
	Supervisor	17	6.0%
	Operador	154	54.4%
	Otro	28	9.9%
	Total	283	100%

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1 Impacto de las carteleras como medio de comunicación: Positivo

1.1 Lectura de las carteleras

Para conocer el impacto que tienen las carteleras en cuanto a frecuencia de lectura, se les preguntó a los empleados si acostumbraban leer los posters informativos (carteleras), y se obtuvieron los siguientes resultados:

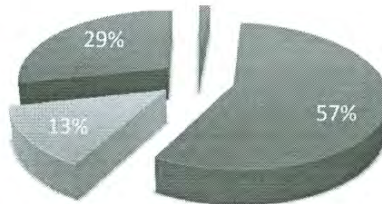
A. Descripción de resultados de la gráfica 1

Los resultados arrojaron que del total de 283 personas encuestadas, el 57% afirma hacer lectura de la cartelera, el 29% lo hace a veces y el 13% no las lee en lo absoluto.

Gráfica 1: Lectura general de las carteleras

p.01¿Acostumbra leer los posters informativos (cartelera)?

■ No contestó ■ si ■ no ■ a veces



Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los empleados de Promotora Comercial Alpro S.A. DE C.V. Fimbres Dosten. Salcido Álvarez. Preciado Sánchez. Yescas Romo. Zamora Del Sol. Consultoría Visión Corporativa. Diciembre 2011. Hermosillo, Sonora.

B. Interpretación de los resultados

Con base en los resultados anteriores, sobre la lectura de las carteleras, nos damos cuenta que el impacto de estas, es positivo ya que más del 80% (87%), afirma leer la cartelera; sin embargo, por la importancia de esta estrategia, se debe atender ésta, de tal manera que el total de los empleados estén informados y los objetivos para los que fueron creadas, se cumplan con mayor efectividad.

1.2 Lectura de la cartelera por estrato

Para conocer qué públicos representan el 87% de empleados que leen las carteleras, se calculó por estrato qué porcentaje de cada uno leía las carteleras, considerando cada estrato como el cien por ciento, se obtuvieron los siguientes resultados:

A. Descripción de los resultados de la gráfica 2

- Los administrativos: el 42.11% acostumbran leer siempre las carteleras; otro 42.11% lo hace a veces, y sólo el 15.79% de esta muestra no lee las carteleras.
- Por otra parte la lectura de las carteleras de los públicos de la planta IACSA, se tienen que en el turno matutino el 51.52% de los empleados de afirman leer las carteleras siempre, mientras que otro 24.24% lo hace a veces y el 23.73% no lo hace.
- Así mismo, en IACSA vespertino el 67% representa a quienes leen las carteleras siempre; 28.07% quienes lo hacen a veces, y un porcentaje mínimo del 5% de los que no las leen en lo absoluto.
- En FASSA, del total de 122 encuestados, 59.02% afirma leer las carteleras siempre, y 27.05% lo hace a veces; de esta muestra, sólo el 11.48% no las lee.

Gráfica 2: Lectura de las carteleras por estrato



B. Interpretación de resultados

Con base en los resultados de la gráfica uno y dos, se confirma que el impacto de la lectura de las carteleras es positivo, debido a que, los porcentajes de lectura en todos los estratos en los que se aplicó la encuesta, es alto, siempre se inclinó hacia una respuesta positiva que oscila entre la respuesta SÍ y A veces; esto indica que en mayor o menor medida, los empleados de Norson Alimentos, hacen lectura de las carteleras, y este porcentaje supera por una gran cantidad aquellos que no lo hacen.

1.3 Razón por la que no se leen las carteleras según la pregunta número 6

Como se muestra en la gráfica uno, el 13% de los empleados encuestados no hace lectura de las carteleras y en la gráfica dos, se muestra por público el porcentaje, de quienes no hacen lectura de las carteleras; por ello fue necesario identificar las razones por las que los públicos no leen las carteleras. Los resultados se muestran a continuación, y están basados en incidencias de respuesta.

A. Descripción de resultados de la gráfica 3

De acuerdo a las respuestas de los encuestados, las razones por las que los públicos no leen las carteleras, son:

1. Porque no tienen tiempo con un 40.20%
2. Por la cantidad de texto con un 20.60% de incidencia en la respuesta.
3. Porque casi no tiene imágenes con un 17.80%
4. Porque les parece un lugar incómodo para hacer lectura con un 14%
5. Porque no les interesa con un 7.5%

Gráfica 3: Razón de no lectura de carteleras

p.06 ¿Por qué no acostumbra leerlas?



B. Interpretación de resultados

Aun cuando los empleados señalan al tiempo como una de las razones principales por las que no acostumbran leer las carteleras, es importante revisar en los resultados posteriores que existe una diferencia notoria en cuanto a la razón tiempo entre lo administrativos y los empleados de producción, ya que, la ubicación, es un factor determinante para la cuestión del tiempo de lectura de las carteleras, porque mientras que los administrativos afirman no leer las carteleras de las entradas por el tiempo, los empleados de producción afirman lo contrario precisamente porque el tiempo les favorece a la lectura(ver tabla 2, resultados grupo focal).

Por otra parte, es necesario realizar un análisis del contenido de las carteleras en cuanto al texto y las imágenes, para identificar posibles razones por las que estas dos opciones fueron causa de la no lectura de las carteleras.

Asimismo, es importante señalar un dato muy positivo en esta pregunta, el interés por la información de las carteleras obtuvo los porcentajes más bajos, lo

que indica que el empleado, no lee las carteleras no por falta de interés en el contenido de éstas, sino por otras cuestiones que tienen que ver con el tiempo laboral y con el diseño de las carteleras.

Hallazgo de pregunta 1: impacto positivo de la lectura de las carteleras

De acuerdo a los resultados presentados anteriormente, el impacto de las carteleras es **positivo**; el comportamiento de lectura entre los tres públicos: administrativos, IACSA y FASSA es similar, debido a que, la lectura de las carteleras se hace siempre o bien de manera frecuente, ya que las respuestas de mayor incidencia de los encuestados correspondían a la afirmación o una regularidad (a veces), lo que indica que el empleado lee las carteleras en más del 80% del total de encuestados.

Reafirmando lo anterior, al observar los resultados de lectura por estrato, nuevamente los porcentajes más altos se inclinan a la respuesta positiva de la lectura de las carteleras en los públicos administrativos y de los empleados de producción.

Asimismo es importante destacar, de manera positiva, que el interés es una de las razones con menor incidencia de la no lectura de las carteleras, lo que indica favorablemente para Norson, que la falta de interés en la información publicada en carteleras, no es una de las razones principales por las que los empleados no las leen, y que es necesario trabajar más los textos y en las imágenes de las carteleras.

2. Ubicación de las carteleras: positivo

Para conocer el impacto que tiene la ubicación de las carteleras, se realizó la pregunta acerca del lugar donde los empleados acostumbran leerlas, y se obtuvieron como resultados los tres primeros lugares por estrato (**Tabla 1**), donde los empleados acostumbran leer las carteleras:

2.1 Lugar de lectura de las carteleras por el público: Administrativos

En primer lugar las oficinas con 55.8%

En segundo lugar los pasillos con 14.0%

En tercer lugar el comedor con 11.6%

2.2 Lugar de lectura de las carteleras por el público: Planta IACSA matutino y vespertino:

En primer lugar es en los pasillos con 46.8% y 35.2% respectivamente.

En segundo lugar en el comedor con 27.4% y 29.6% respectivamente.

En tercer lugar en la entrada principal con 16.1% y 26.8% respectivamente, lo que muestra que IACSA vespertino tiende más a leer las carteleras que se encuentran en la entrada principal, y en IACSA matutino esta tendencia es menor.

2.3 Lugar de lectura de las carteleras por el público: FASSA

En primer lugar es en el comedor con 31%.

En segundo lugar en los pasillos con 30.9%

En tercer lugar en la entrada principal con 22.3%

Tabla 1, resultados de la pregunta dos: lugar donde leen carteleras

		Estrato							
		Administrativo		IACSA matutino		IACSA vespertino		FASSA	
		Recuento	% de respuestas de la columna	Recuento	% de respuestas de la columna	Recuento	% de respuestas de la columna	Recuento	% de respuestas de la columna
p.2.1	comedor	5	11.6%	17	27.4%	21	29.6%	44	31.7%
p.2.2	entrada p.	4	9.3%	10	16.1%	19	26.8%	31	22.3%
p.2.3	entrada e.	4	9.3%	2	3.2%	4	5.6%	18	12.9%
p.2.4	pasillos	6	14.0%	29	46.8%	25	35.2%	43	30.9%
p.2.5	oficinas	24	55.8%	4	6.5%	2	2.8%	3	2.2%

Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los empleados de Promotora Comercial Alpro S.A. DE C.V. Fimbres Dosten. Salcido Álvarez. Preciado Sánchez. Yescas Romo. Zamora Del Sol. Consultoría Visión Corporativa. Diciembre 2011. Hermosillo, Sonora.

Grupo focal, pregunta dos: ubicación de las carteleras

Además de los resultados obtenidos por la encuesta sobre qué tan adecuado es para los empleados el lugar de lectura de las carteleras, a través del grupo focal, se corroboró los resultados obtenidos (**Tabla 2**), ya que según lo que mencionaron los participantes, se encontró que:

- Los operadores afirmaron hacer lectura en tres lugares: Comedor, salidas y pasillos. Respecto a la opción de salidas y a diferencia de los administrativos, los operadores afirman que, el tiempo que pasan haciendo fila para entrar o salir a la planta, les permite hacer lectura de las carteleras por las filas que realizan en estas horas.
- Aun cuando al empleado operador, se le explicó escrito y oralmente a que carteleras se hizo referencia en la encuesta, se tuvo de grado de confusión entre la cartelera y los periódicos murales que tiene el sindicato.

- Los administrativos afirmaron leer muy poco las carteleras de las entradas por motivos de tiempo, ya que a la hora de entrada al trabajo, lo hacen rápido y no se detienen a leerlas.
- Por otra parte a la hora de salida por la misma razón del tiempo aunado a que afirma que para esta hora el trabajador ya está agotado y no se detiene a darle lectura. Además afirmaron que los lugares donde acostumbran leer las carteleras es en el comedor u oficinas ya que tienen más tiempo para darle lectura

Tabla 2: Resultados del grupo focal, variable ubicación

Indicador	Variable Ubicación			Testimonio
	Operadores	Testimonio	Administrativos	
Lugar adecuado para la lectura	<p>Los operadores afirmaron hacer lectura en tres lugares: Comedor, salidas y pasillos.</p> <p>Respecto a la opción de salidas y a diferencia de los administrativos, los operadores afirman que, el tiempo que pasan haciendo fila para entrar o salir a la planta, les permite hacer lectura de las carteleras por las filas que realizan en estas horas.</p>	<p><i>“Yo en mi caso las que ponen ahí adentro nada más, las de afuera la verdad no.”</i></p> <p><i>“Si las vemos, las del comedor pues en la salida pues sí, por las filas que se hacen a un lado del torniquete, y ahí en lo que va saliendo, ahí vamos caminando y las vamos leyendo, pero sí.”</i></p>	<p>Los administrativos afirmaron leer muy poco las carteleras de las entradas por motivos de tiempo, ya que a la hora de entrada al trabajo, lo hacen rápido y no se detienen a leerlas. Por otra parte a la hora de salida por la misma razón del tiempo aunado a que afirma que para esta hora el trabajador ya está agotado y no se detiene a darle lectura.</p> <p>Además afirmaron que los lugares donde acostumbra leer las carteleras es en el comedor u oficinas ya que tienen más tiempo para</p>	<p><i>“Normalmente entras chicoteado, porque van a ser las 8 de la mañana o ya van a ser las 6 de la tarde, ivámonos!, ya en ese sentido como el trabajador está agotado o ya tiene que empezar su jornada laboral, pero lo que está en el comedor y todos que tienen su tiempo libre, es cierto lo de los lugares son estratégicos exactamente.”</i></p> <p><i>“Las que tenemos aquí en la entrada, en recepción, y las que están en la entrada del estacionamiento.”</i></p>

			darle lectura.	
	Aun cuando al empleado operador, se le explicó escrito y oralmente a que carteleras se hizo referencia en la encuesta, se tuvo de grado de confusión entre la cartelera y los periódicos murales que tiene el sindicato.	<i>“Aquí en FASSA, en los pasillos también publican, o en el área de descanso en la puerta también ponen.”</i>		

Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los empleados de Promotora Comercial Alpro S.A. DE C.V. Fimbres Dosten. Salcido Alvarez. Preciado Sánchez. Yescas Romo. Zamora Del Sol. Consultoría Visión Corporativa. Diciembre 2011. Hermosillo, Sonora.

Hallazgo de la pregunta 2: La ubicación de la cartelera es positiva.

Con base en los resultados obtenidos de la encuesta y del grupo focal se determina que la ubicación de las carteleras es positiva, es decir, según los distintos públicos, se afirma que los lugares en los que se ubican son los adecuados para que se realice la lectura de la información que se publica en este medio.

Según lo anterior, y al realizar una comparación de los lugares en los que los encuestados leen las carteleras, la ubicación de estas, se adecua al contexto del empleado; para los operadores, las entradas son un lugar adecuado para hacer la lectura de las carteleras por las filas que hacen por entrada o salida del trabajo, debido a que, el tiempo que pasan en estas filas, les permite realizar la lectura del medio.

Por otra parte, los administrativos prefieren hacer lectura en las ubicaciones que se ajustan más a su contexto laboral y a sus tiempos, la cartelera que se encuentra en la recepción de las oficinas administrativas, y la del pasillo a la entrada de las mismas. Además, ambos públicos hacen la lectura de las carteleras en un sitio común, los comedores de cada planta.

3 Contenido de las carteleras: área de oportunidad

Por otra parte, para conocer el impacto que tienen las carteleras en cuanto a contenido, sobre la variable de contenido, se realizó la pregunta del tema que más recuerdan haber leído en carteleras, lo que indicaría que información retienen más los empleados sobre los mensajes que se publican en las carteleras.

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta, y como se muestra en la **tabla 3**, se obtuvieron los siguientes resultados del tema que más recuerdan por estrato:

Tema Recordado	ESTRATO							
	Administrativo		IACSA matutino		IACSA vespertino		FASSA	
	Count	Columna Total N %	Count	Columna Total N %	Count	Columna Total N %	Count	Columna Total N %
p.3.1 visita	2	5.3%	6	9.1%	10	17.5%	8	6.6%
p.3.2 tip	9	23.7%	9	13.6%	14	24.6%	32	26.2%
p.3.3 promoción	18	47.4%	9	13.6%	16	28.1%	26	21.3%
p.3.4 apoyo	2	5.3%	3	4.5%	5	8.8%	3	2.5%
p.3.5 reconocimiento	10	26.3%	19	28.8%	18	31.6%	35	28.7%
p.3.6 cumpleaños	22	57.9%	28	42.4%	20	35.1%	47	38.5%

3.1 Tema recordado por el público: ADMINISTRATIVO

En primer lugar cumpleaños del mes con un 57.9%

En segundo lugar la promoción del mes con un 47.4 %

En tercer lugar reconocimiento de la empresa con un 26.3 %

3.2 Tema recordado por el público IACSA matutino

En primer lugar cumpleaños del mes con un 42.4 %

En segundo lugar reconocimientos de la empresa con un 28.8%

En tercer lugar la promoción del mes y el tip de salud con un 13.6 %

3.3 Tema recordado por el público: IACSA vespertino

En primer lugar cumpleaños del mes con un 35.1 %

En segundo lugar reconocimiento de la empresa con un 31.6 %

En tercer lugar la promoción del mes con un 28.1 %

3.4 Tema recordado por el público: FASSA

En primer lugar cumpleaños del mes con un 38.5 %

En segundo lugar reconocimiento de la empresa con un 28.7 %

En tercer lugar el tip de salud con un 26.2 %

Tabla 3, resultados de pregunta tres: tema recordado de carteleras

GRUPO FOCAL, pregunta tres sobre la variable contenido

Además de los resultados obtenidos por la encuesta sobre cuál es el tema que más recordaban, en el grupo focal se corroboró que los empleados recuerdan aquellos temas que tienen que ver con el aspecto social de la empresa como lo es el cumpleaños del mes, además recuerdan información laboral como las promociones y los reconocimientos de la empresa; por otra parte hicieron referencia a cómo impactó este contenido tanto en su vida laboral como en su vida familiar.

En la tabla que se presenta a continuación, se muestran los resultados del grupo focal mencionados anteriormente:

Tabla 4: resultados del grupo focal, variable contenido

Indicador	Variable Contenido			
	Operadores	Testimonio	Administrativos	
<u>Tema recordado</u>	<p>Según lo mencionado por los operados en el grupo focal, los temas que más recuerdan son: las ofertas, cumpleaños del mes, empleado del mes y otros eventos sin especificar a cuál hacían referencia.</p> <p>Por otra parte mencionaron que específicamente la información de la promoción y la de los cumpleaños les brindaban beneficios, el primer tipo de información les ayudaba en la economía familiar y el segundo tipo de información corresponde más a lo social, puesto que afirmaron conocer más a sus compañeros de esta forma.</p>	<p>“Pues en IACSA también se publica lo mismo, ofertas, cumpleaños...”</p> <p>“ Los eventos, los cumpleaños y las ofertas”</p> <p>“Ahí con nosotros pasa esto de lo del empleado del mes, saca dos personas, el empleado del mes que tiene derecho a invitar a dos personas...”</p>	<p>Según lo mencionado por los administrativos en el grupo focal, los temas que más recuerdan son: cumpleaños del mes, ofertas y descuentos.</p> <p>También mencionaron que el cumpleaños del mes les servía para socializar con sus compañeros, tener una buena relación laboral, y que las ofertas y descuentos ayudaban en la economía familiar, considerando así que el contenido de carteleras estaba bien equilibrado.</p>	<p>Testimonio</p> <p>“Lo de los cumpleaños te ayuda a socializar con tus compañeros, a tener buena relación, armonía, etc... y las ofertas y descuentos es para la economía familiar, yo creo que está bien equilibrado a mí me gusta...”</p>

<p><u>Información</u></p>	<p>Los operadores no mencionaron nada referente a la información que les gustaría encontrar en las carteleras.</p>		<p>Se identificó que el empleado administrativo sugiere para lo que se presenta en la cartelera información que ellos proporcionen como notas curiosas, artículos elaborados por ellos mismos o notas.</p>	<p>“notas curiosas, alguna sección que nosotros como empleados podamos poner un artículo y se vea quien lo hizo, si alguien vio algo interesante en internet, una nota y quien la elabora...”</p>
<p><u>Estructura del diseño</u></p>	<p>Los operadores no mencionaron nada referente a la estructura y el diseño que presentan carteleras</p>		<p>Sobre la estructura del diseño y la forma en la que se presenta la información se identificó que el empleado administrativo prefiere un texto corto, poca letra.</p>	<p>“A mí se me ocurriría algo corto y poca letra...” “Cuando eran visualmente atractivas en lo personal si las leía...”</p>
<p><u>Actualización</u></p>	<p>Los operadores no mencionaron nada referente a la actualización del contenido de las carteleras</p>		<p>Sobre la actualización de las carteleras se identificó que los administrativos, la incidencia de la lectura era mayor, cuando la cartelera fue un medio nuevo, sin embargo, cuando pasó el tiempo solo se leía la vez que se cambiaba su contenido, lo que conlleva dos aspectos, el primero se refiere a algo positivo, ya que la forma de lectura es más rápida y ágil que</p>	<p>“Cuando fue algo relativamente nuevo si...” “cuando veo algo nuevo lo veo más rápido, lo hago más ágil, ya no lo hago tan detenidamente...”</p>

		<p>en un principio, y el segundo aspecto tiene que ver con que la lectura actualmente solo se hace una vez al mes, cuando cambia el tema, y no es detenidamente</p>	
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los empleados de Promotora Comercial Alpro S.A. DE C.V. Fimbres Dosten. Salcido Alvarez. Preciado Sánchez. Yescas Romo. Zamora Del Sol. Consultoría Visión Corporativa. Diciembre 2011. Hermosillo, Sonora.

Hallazgos variable contenido (pregunta 3): El contenido de la cartelera es, un área de oportunidad

Basándonos en los objetivos para los que fueron creadas las carteleras, informar e integrar al empleado, se considera que el contenido está cumpliendo con los objetivos en cierta medida y que por ello, es un área de oportunidad para aumentar el impacto positivo de las carteleras, debido a que, aun cuando a través de este medio se informa e intenta integrar al empleado, los resultados obtenidos demuestran que los temas recordados por el encuestado cumplen con informarlo e integrarlo, pero la cuestión radica en: qué tan informados e integrados, están los empleados a partir de las publicaciones de las carteleras.

a) Tipo de información que recuerda

El empleado recuerda información que se puede categorizar de dos formas: información "laboral" e información "social"; la primera tiene que ver más con aspectos relacionados tanto con su trabajo como con la empresa, como reconocimientos Norson, visitas a la empresa, acciones de responsabilidad social como apoyos o donaciones que ha hecho, o bien las promociones que tiene Norson para sus empleados.

Por otra parte, la información de tipo "social", tienen que ver con aquellos mensajes que ayudan a la integración del personal con la empresa; este tipo de información aborda aspectos como los cumpleaños del mes o eventos deportivos de los empleados.

En ese sentido, el empleado recuerda información de ambos tipos, pero el porcentaje en que demuestran recordarlo, indica dos aspectos importantes: el tipo de información que recuerdan por público (administrativo y operadores) es distinto y segundo, de los temas que recuerdan es necesario aumentar el porcentaje, o bien lograr que se empiece a recordar información que para la empresa, debe ser

más importante que el empleado recuerde para que el impacto de las carteleras como medio, sea mayor y que influya para que el empleado se identifique más con Norson y el sentido de pertenencia crezca, lo que se verá reflejado en una mejor comunicación entre los miembros de la empresa.

b) Tipo de información que recuerdan los administrativos

Esta situación puede observarse por cada público, por ejemplo en el caso de los administrativos, los empleados recuerdan más la información de tipo "social" como los cumpleaños, que la información de tipo laboral, situándola en el segundo lugar de los temas recordados; lo que más recuerda de la información laboral es la promoción y en segundo lugar los reconocimientos de la empresa.

Lo anterior indica que para la empresa sería más beneficioso que se recordará a los reconocimientos de Norson sobre las promociones, aun cuando estas favorezcan la economía familiar del empleado, por ello, el área de oportunidad en la que se deberá trabajar de la información de tipo laboral que es para los administrativos, es en aumentar el porcentaje recordado del tipo laboral, que tiene que ver con los reconocimientos que se le otorgan a Norson que con las promociones.

Por otra parte, en cuanto a la información de tipo "social" que ayuda para la integración del empleado, a través del grupo focal, se observó que por sugerencia propia de este público (administrativos), les gustaría encontrar en las carteleras información proporcionada por ellos mismos, ya sea algún artículo, frase o nota de elaboración propia o bien que a ellos les agradó, esto fortalecería el objetivo de integración del empleado con la empresa, al hacerlo se escucharía la "voz del empleado", lo que hará que se sientan importantes para la empresa, y traerá a ésta múltiples beneficios, como menciona Herb Kelleher (ejecutivo de una empresa aérea):

"suceden hechos sorprendentes cuando usted hace que las personas sientan que son valoradas como individuos, cuando le da importancia a sus

sugerencias e ideas, cuando demuestra respeto por ellas y les permite ejercer sus propios conocimientos, criterio y discreción”...

c) Tipo de información que recuerdan los operadores

Por otra parte con los operadores de ambas plantas, el impacto del tema recordado es distinto, el porcentaje está más equitativamente distribuido, ya que de la información de tipo “social” que recuerdan, rebasa por muy poco los reconocimientos de la empresa que el empleado recuerda, lo que es un aspecto positivo y el área de oportunidad en el contenido dirigido a este público, radica en aumentar los porcentajes de información de tipo laboral que recuerdan y buscar qué información de tipo “social”, podría incluirse en carteleras para integrar más al empleado y no sólo limitarse a los cumpleaños del mes.

Para la información que busca cumplir con el objetivo de integración, podría también tomarse la sugerencia de los administrativos, sobre la información proporcionada por ellos mismos, estas propuestas se detallan en el capítulo siguiente.

d) Otro tipo información que recuerdan ambos públicos

En cuanto a otro tipo de información que recuerdan los administrativos y operadores, se obtuvo a partir de los resultados, que el tipo de salud ubicado en el cuarto lugar de los temas recordados, es uno de los temas en los que el empleado está interesado porque lo recuerda, lo que indica que este tipo de información debe continuar como una categoría publicada en las carteleras, sin embargo en ambos instrumentos no demostró que el tipo de salud, impactará más allá de la empresa, es decir, en el hogar del empleado, lo que llevaría a buscar temáticas de salud que al empleado le gustaría saber y que le sea de utilidad en su hogar.

e) Sobre el diseño y la actualización de las carteleras.

En cuanto a diseño (presentación de la información) y actualización, los empleados:

- Prefieren que el contenido de las carteleras sea corto,
- Que no estén saturadas de información,
- Que la incidencia en la lectura de las carteleras era mayor cuando era un producto nuevo,
- Además, la lectura es más común cuando el cambio de la cartelera es reciente.

4. Utilidad de la información que contienen las carteleras

Finalmente, para conocer el impacto que tienen la utilidad del contenido que se publica en las carteleras para los empleados, se les preguntó a los encuestados sobre la utilidad que tiene para ellos esta información en distintos rubros: en su trabajo, para resolver dudas sobre su trabajo, la utilidad de un consejo de salud o higiene en su hogar, para utilizar las promociones, para mantenerse al día de lo que sucede en la empresa, para conocer los logros Norson, para enterarse de los beneficios u oportunidades que tiene como empleado, o para conocer más a los compañeros con los que trabaja.

Los resultados de esta pregunta se muestran por rubro a continuación:

4.1 De la utilidad de la información en carteleras

A. Descripción de los resultados de la gráfica 4

Primeramente, para conocer la percepción de los empleados sobre la utilidad que tiene para ellos la información de carteleras, se les preguntó si la utilizaban sin establecer un fin específico para ésta; de manera que los resultados reflejaran de forma general, si el empleado considera que utiliza la información.

Con base en lo anterior, se obtuvo como resultado que los administrativos utilizan la información sólo en un 21.05%, contra un 52.63% que afirma no utilizarla, sin embargo el 26.32% de esta muestra, no contestó esta pregunta.

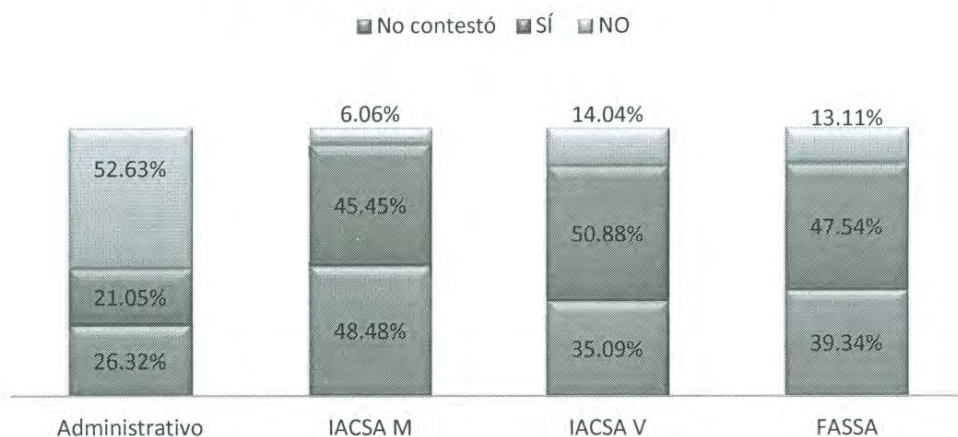
Por otra parte, en la planta IACSA se dividió el estrato entre los dos turnos de la planta, matutino y vespertino, lo que dio como resultado que en IACSA matutino, el 45.45% de los empleados afirmaron utilizar la información de las carteleras, mientras que el 48.48% no contestaron la pregunta, y el 6.06% de esta planta, no utilizan la información.

Así mismo, en IACSA vespertino los empleados en un 50.88% aseguran utilizar la información de carteleras, mientras que el 14.04% afirman no utilizarla, y el 35.09% no respondió.

A diferencia de IACSA (ambos turnos), FASSA utiliza la información en un 47.54%, contra un 13.11% que no la utiliza y un 39.34% que no respondió.

Gráfica 4: De la utilidad de la información de las carteleras

p.4.1 Utiliza la información



B. Interpretación de los resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos en la gráfica, los porcentajes de las personas que no contestaron a esta pregunta son altos, como en el caso del turno matutino en IACSA, donde casi el 50% (48.48%) no contestó, por lo cual el resultado no es muy representativo para determinar qué tan útil es la información en el turno matutino de la planta.

Sin embargo, en IACSA vespertino, más del 60%(45.5%, 6.06%) de los empleados respondieron a esta pregunta; considerando este porcentaje, puede determinarse que los empleados de esta planta, tienden a utilizar más la información (50.88%), que aquellos que no lo hacen (14.04%).

Por otra parte, observando la similitud de los porcentajes entre IACSA vespertino y FASSA, se comprueba que existe una tendencia a utilizar la información en ambas plantas, ya que en FASSA al igual que en IACSA vespertino, más del 60% (47.54%, 13.11%) de los empleados respondieron a esta pregunta y el 47.54% corresponde a quienes afirman utilizar la información.

Asimismo, más del 70 % de los administrativos (52.63%,21.05%) respondieron a esta pregunta, y demostraron que en un porcentaje muy mínimo utilizan la información de carteleras.

Una vez que se les preguntó a los empleados de manera general acerca de la utilidad de la información de las carteleras, se prosiguió a preguntarle sobre la utilidad enfocada hacia un fin en específico, para corroborar la veracidad de los resultados arrojados en pregunta 4.1.

Los temas específicos sobre los que se les preguntó al empleado fueron:

- 4.2 Utilidad de la información para resolver dudas sobre su trabajo.
- 4.3 Utilidad de la información para la higiene del hogar.
- 4.4 Utilidad de la información para las promociones
- 4.5 Utilidad de la información para mantenerse al día sobre lo que pasa en la empresa.

- 4.6 Utilidad de la información para conocer los logros de la empresa.
- 4.7 Utilidad de la información para conocer sus beneficios como empleado Norson.
- 4.8 Utilidad de la información para conocer más a los compañeros de trabajo.

Los resultados se presentan a continuación:

4.2 Utilidad de la información para resolver dudas sobre su trabajo

A. Descripción de los resultados de la gráfica 5

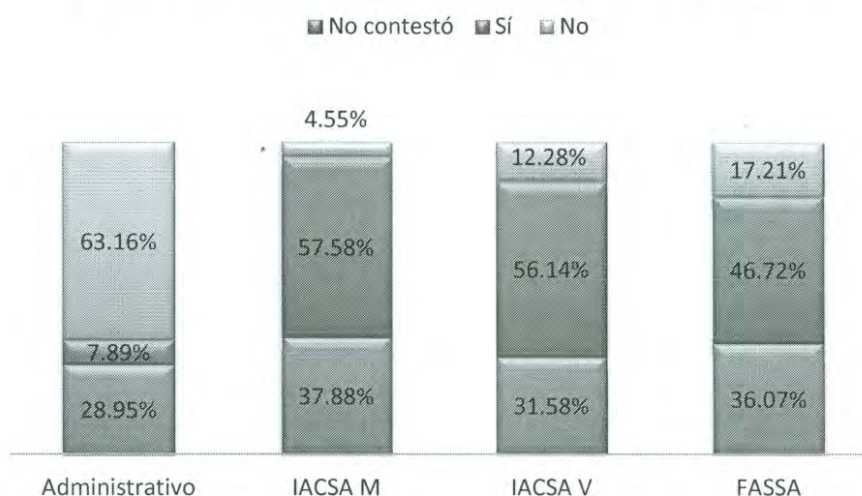
Respecto a la utilidad de la información publicada en las carteleras para resolver dudas sobre su trabajo, se encontró que del personal administrativo encuestado el 63.16%, no utiliza la información para resolver dudas sobre su trabajo y sólo el 7.89% afirma utilizarla para cumplir este objetivo; además, es necesario considerar que el 28.95% de los empleados que representan este estrato, no contestó a esta pregunta.

En IACSA matutino y vespertino, se obtuvieron como resultados que el 57.58% y 56.41% respectivamente, afirman utilizar la información para resolver dudas sobre su trabajo; por otra parte de los dos turnos de esta misma planta, el 4.55% (matutino) y el 12.28%(vespertino), afirman no utilizar la información para este fin; sin embargo, es importante considerar que del total de encuestados, en ambos turnos, el 37.88% y el 31.58%, no respondieron a esta pregunta.

Asimismo, en FASSA, del total de personas que respondieron la pregunta sobre la utilidad de la información para resolver las dudas del trabajo, el 46.72% afirmó darle esta utilidad, mientras que el 17.21% no la utilizan para este objetivo, y el 36.07%, no respondió esta pregunta.

Gráfica 5: Utilidad de la información de carteleras para resolver dudas sobre su trabajo

P. 4.2 Resolver dudas sobre su trabajo



B. Interpretación de los resultados

Con base en los resultados de la gráfica 5, se determina que de los públicos encuestados, el administrativo es el que menos utiliza la información para resolver dudas sobre su trabajo, debido a que del 71.05% (7.89%, 63.16%) de los que respondieron, más del 60% (63.16%), afirma no utilizar la información para este fin.

A diferencia de los administrativos, se determina que los públicos de las plantas utilizan la información para resolver dudas sobre su trabajo en mayor medida, ya que como se muestra en la gráfica de la planta IACSA (matutino/vespertino) y FASSA, los porcentajes de quienes contestaron se inclinan hacia una respuesta positiva.

La situación anterior, sobre la tendencia de los públicos de producción a utilizar en mayor medida que los administrativos la información para resolver dudas sobre su trabajo, puede deberse a que, con base en lo observado del contenido de las carteleras, parte de la información publicada en las plantas, tiene un enfoque a cuestiones del trabajo como las formas de portar el uniforme, cómo debe realizarse cierta operación, algún recordatorio sobre las producciones, entre otras.

4.3 Utilidad de la información para la higiene en su hogar

Para conocer si el empleado utilizaba la información fuera de la empresa, como por ejemplo los consejos de salud o higiene en su hogar, se les preguntó que si la información les había sido útil para este fin.

A. Descripción de los resultados de la gráfica 6

Lo que se obtuvo con esta interrogante, fueron resultados muy distintos entre los tres estratos, ya que los administrativos, se obtuvo casi la misma cantidad de porcentaje entre aquellos que si la utilizan y quienes no, arrojando un 36.84% y 39.47% respectivamente.

Por otro parte, en cuanto a la utilidad de la información para la higiene del hogar, los empleados de producción muestran una tendencia a utilizar mayormente la información en su hogar ya que en IACSA 40.91% del total de encuestados en turno matutino afirma utilizarla, al igual que el turno vespertino que corresponde a un 43.86%, esto considerando que el 42.42% y el 31.58% respectivamente no respondieron a esta pregunta.

Asimismo, en FASSA, del total de encuestados que respondieron a esta pregunta, el 35.95% afirmó que utiliza los tips que le proporciona la cartelera para su hogar o bien para la salud, mientras que el 20.13% no lo hace y el 25.88% no respondieron a esta interrogante.

Gráfica 6: Utilidad de la información de carteleras para su hogar



B. Interpretación de los resultados

Con base en los resultados de la gráfica anterior, se determina que quienes utilizan más la información de las carteleras en su hogar son los públicos de las plantas, esto se representa más claramente con IACSA vespertino y FASSA, ya que en IACSA vespertino del 68.42% que respondieron, casi 44%(43.83) utiliza la información para este fin, y en FASSA del 56.08% que respondió, el 35.95% utiliza la información en su hogar.

Por el contrario, en IACSA matutino el porcentaje de respuesta fue menor, lo que dificulta una determinación precisa sobre la utilidad de la información para este fin, ya que sólo el 57.58% (16.67 %, 40.91%) de los encuestados respondieron esta pregunta.

En cuanto a los administrativos, del 76.31% (39.47%, 36.84%) que respondieron a esta pregunta, el índice de respuesta que diferencia a las dos opciones (si o no), es sólo del 2.63%.

4.4 Utilidad de la información para las promociones

Para conocer la utilidad que tiene para los empleados que se publique en cartelera las promociones que Norson tiene para su recurso humano, se le pregunto si utilizaban esta información para este fin.

A. Descripción de resultados de la gráfica 7

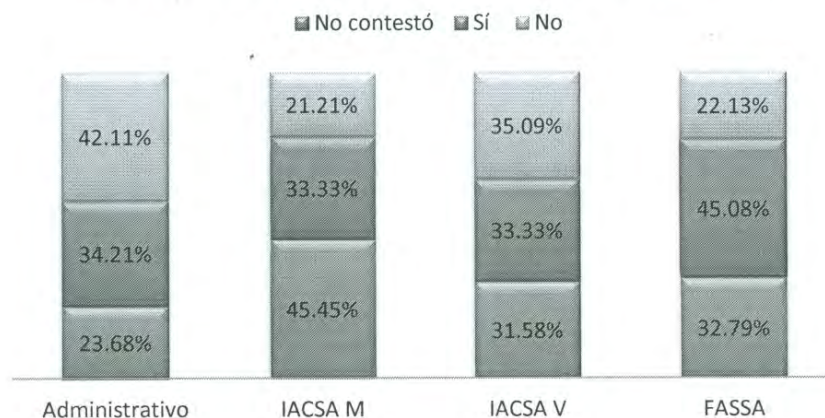
Los resultados muestran que los administrativos utilizan en un 34.21% la promoción contra un 42.11 % que afirma no hacerlo y un 23.68% que no respondió a esta pregunta.

Por otra parte, en la planta IACSA el turno matutino en un 33.33% utiliza las promociones que se publican en las carteleras, contra un 21.21% que no la utiliza y un 45.45% que no contestó; además en de esta misma planta el turno vespertino tiene un tendencia más equitativa entre quienes utilizan y quienes no utilizan la información, con un 33.33% y un 35.09% respectivamente.

De la misma manera, en FASSA, se obtuvo que el 45.08 % de los encuestados, afirmaron utilizar la promoción de las carteleras, mientras que el 22.13 % señala que no lo hace, y el 32.79% no contestó esta pregunta.

Gráfica 7: Utilidad de la información de carteleras para conocer las promociones

P.4.4 Ha utilizado alguna promoción



B. Interpretación de los resultados

Como en los resultados anteriores, la respuesta de IACSA matutino, siempre ha sido menor que los otros estratos, debido a que, como se muestra en la gráfica sólo el 54.54% (33.33%,21.21%) de los encuestados, respondió a esta pregunta, por lo tanto, no es posible hacer una determinación acerca del impacto de la utilidad de la promoción para este público.

Sin embargo, el índice de respuesta en IACSA vespertino es mayor, ya que, casi el 70% (68.42%) de los encuestados respondieron a esta pregunta; este porcentaje se dividió de manera muy equitativa al momento de contestar, ya que, 33.33% afirman utilizar la información y el 35.09% restante no utiliza la promoción.

Por otra parte, en el caso de FASSA del 67.21% que respondió, el 45.08% dio una respuesta positiva a la utilidad de la promoción publicada en carteleras y l 22.13% no la utiliza para este fin.

En cambio, la tendencia de los administrativos a utilizar la promoción es menor, ya que del 72.32% (42.11%,34.21%), el 42.11% no utiliza la promoción.

Desde esta perspectiva, quienes más utilizan la promoción son, en primer lugar FASSA, en segundo lugar IACSA vespertino y por último los administrativos.

4.5 Utilidad de la información para mantenerse al día sobre lo que pasa en la empresa

En cuanto a la utilidad de la información para mantener al día al empleado, se obtuvieron resultados muy similares entre los tres estratos encuestados, debido a que según lo que arrojan los resultados, la mayoría de los empleados utiliza la información para mantenerse al día sobre lo que pasa en la empresa, representándose de la siguiente manera:

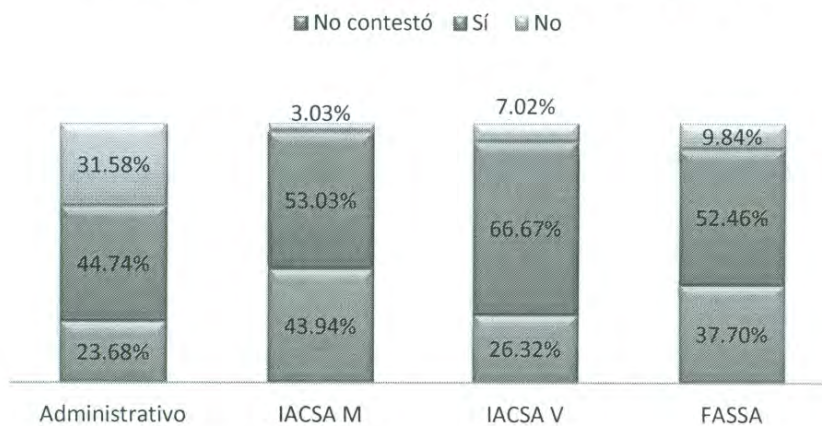
A. Descripción de los resultados de la gráfica 8

- Los administrativos, utilizan la información para mantenerse al día en un 44.74% superando al 31.58 % que afirmaron no utilizarla para este fin y al 23.68% que no contestó.
- Los empleados de producción de IACSA turno matutino, respondieron más del 50%(56.06%) de los cuales, el 53.03% asegura utilizar la información para mantenerse al día sobre la empresa y sólo el 3.03% asegura no les funciona para estar al día con la empresa; mientras que en el turno vespertino, estos resultados fueron aún más representativos, ya que 66.67% de los encuestados afirman utilizar la información para este fin y solo el 7.02% no lo hace.
- Por último, los empleados de producción de la planta FASSA, afirman en un 52.46% utilizar la información para mantenerse al día

con lo que sucede en la empresa, mientras que el 19.84% no lo hace, y el 37.70% no respondió.

Gráfica 8: Utilidad de la información de carteleras para mantenerse al día sobre la empresa

P.4.5 Mantenerse al día sobre la empresa



B. Interpretación de los resultados

Con base a los resultados de la gráfica anterior, se tiene que la respuesta al uso de la información para mantenerse al día sobre la empresa es positiva, debido a que en todos los estratos, aunque del porcentaje de quienes no contestaron es alto, el porcentaje de quienes afirmaron utilizar la información para este fin lo sobrepasa; esto a excepción del público administrativo, donde la diferencia entre esta respuesta es sólo de 13.16.

4.6 Utilidad de la información para conocer los logros de la empresa.

Para conocer si la información que les proporciona las carteleras a los empleados Norson, les es útil para conocer cuáles son los logros de la empresa y confirmar si el objetivo de informar e integrar al empleado se cumple a partir de esta incidencia, se les preguntó, si la información les era útil para este fin.

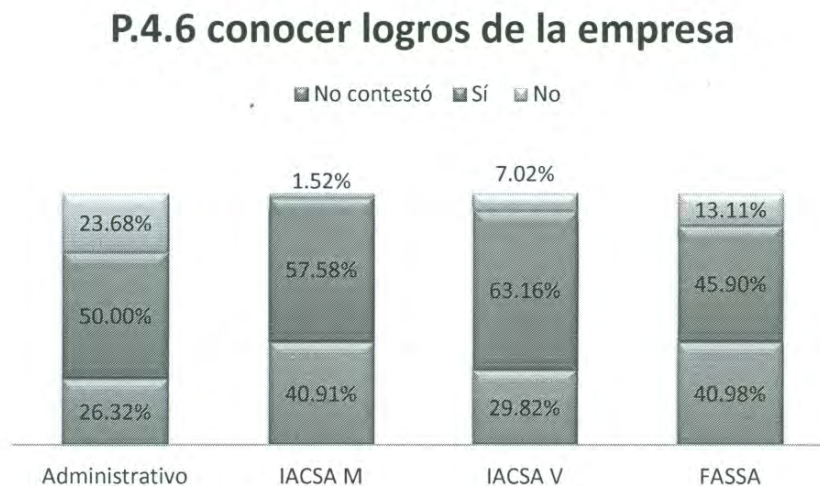
A. Descripción de los resultados de la gráfica 9

De lo anterior, se obtuvo como resultado que los administrativos 50% utilizan la información para conocer los logros de la empresa, mientras que el 23.68% no lo hace y el 26.32% no respondió esta pregunta.

Por otra parte, el 57.58% de personal de IACSA matutino afirman utilizar la información para este fin, mientras que sólo 1.52% no lo hace y el 40.91% no respondió. En cuanto a IACSA vespertino, el 63.16% de los empleados que respondieron esta pregunta, afirman utilizarla para conocer los logros de la empresa y sólo el 7.02% no lo hace, mientras que el 29.82% no respondió.

Por otro lado, el público de FASSA en un 45.90% afirma utilizar la información para conocer los logros de la empresa, y el 13.11% no lo hace.

Gráfica 9: Utilidad de la información de carteleras para conocer los logros de la empresa



B. Interpretación de los resultados

Al igual que la utilidad de la información para mantenerse al día sobre la empresa, el tema de la utilidad para conocer los logros, tuvo un impacto positivo ya que, con base en los resultados presentados de la gráfica, aun cuando el porcentaje de quienes no contestaron es alto, el porcentaje de quienes afirmaron utilizar la información para este fin lo sobrepasa, por ejemplo en el caso de IACSA matutino del 59.10% (1.52% 57.58%) que respondió, el 57.58% utiliza la información para conocer los logros de la empresa.

Esta misma situación ocurre con IACSA vespertino, debido a que del 70.18% (7.02%, 63.16%) que respondió, el 63.16% también afirma utilizar la información para este fin; asimismo en FASSA el 45.90% del casi 60% (59.01%) que respondió, afirma utilizar la información al igual que los públicos administrativos quienes realizan esta misma afirmación en un 50% del total de 73.68% que respondió.

4.7 Utilidad de la información para conocer beneficios del empleado Norson

Por otra parte, para conocer si la información que se publica cartelera les es útil para conocer los beneficios que tienen como empleado Norson, se les preguntó a los empleados sobre esta temática en específico, y los resultados se muestran a continuación.

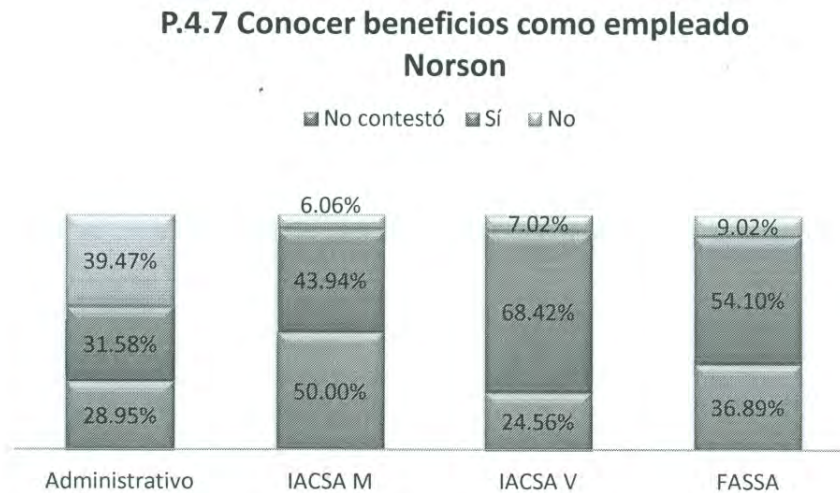
A. Descripción de resultados de la gráfica 10

Se obtuvo como resultado, que los administrativos tuvieron una respuesta mayor de no utilización de la información para este fin con un 39.47%, contra un 31.58% que si lo hace, y un 28.95% que no respondió.

Por lo contrario, en la planta IACSA en ambos turnos, los porcentajes de respuesta afirmativa fueron mayores, ya que en el turno matutino, el 43.94% si lo hace y del turno matutino el 68.42% también afirma lo mismo; sin embargo el público de estas plantas respondió en un 6.06% y 7.02%, respectivamente, que no lo hace.

Asimismo, en FASSA, se obtuvo como resultado que el 54.10% de los encuestados si utilizan la información para conocer sus beneficios, y el 9.02% no lo hace, y el 36.89% no contestó.

Gráfica 10: Utilidad de la información de carteleras para conocer los beneficios que tienen al ser empleados Norson



B. Interpretación de los resultados

Con base en los resultados anteriores, se determina que la respuesta es medianamente positiva, ya que dos de los estratos muestran una respuesta negativa; en el caso de los administrativos la diferencia entre los que afirman utilizarla y los que no, es sólo de 7.79%; además en IACSA matutino, la respuesta no es muy representativa dado que, el 50% de la muestra no respondió.

Sin embargo, en IACSA vespertino y en FASSA, las respuestas positivas tienen porcentajes más elevados, ya que, el 68% del total de 75.44% (7.02%, 68.42%) que respondieron, afirman utilizar la información para este fin; al igual que en FASSA, el 54.10% del 63.10% (9.02%, 54.10%) que respondió, afirmó también utilizar la información.

4.8 Sobre la utilidad del contenido para conocer más a los compañeros de trabajo.

Para conocer qué tan útil es para los empleados la información que se publica en cartelera acerca de los cumpleaños del mes, y conocer en qué medida esta información ayuda a cumplir con el objetivo de integración con el que debe cumplir cartelera, se les preguntó a los empleados, si el cumpleaños del mes les era útil para conocer más a sus compañeros, se obtuvieron los siguientes resultados.

A. Descripción de los resultados de la gráfica 11

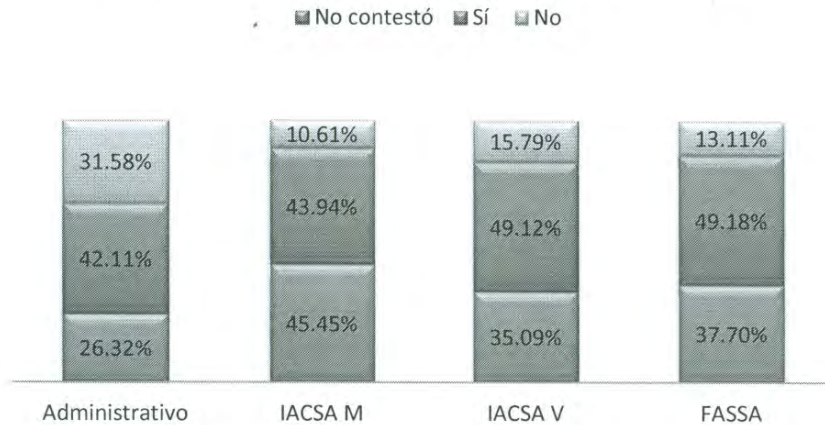
Con un mínimo de diferencia, el área administrativa, se obtuvo que la información publicada en cartelera les es útil para conocer más a los compañeros de trabajo con un 42.11%, a diferencia de un 31.58% que responden negativamente, y un 26.32 % que no respondió.

Asimismo, en IACSA matutino un 43.94 % de los empleados afirman utilizar la información para conocer al resto de sus compañeros, mientras que el 10.61% no lo hace; en el caso de IACSA turno vespertino el 49.12% de los empleados aseguran que si la utilizan y el 15.79% no la utilizan para conocer más a sus compañeros.

Por otra parte, en FASSA tiene un resultado de 49.18% que afirma que utiliza la información para conocer más a sus compañeros, contra un 13.11% que no lo hace, y un 37.70% quienes no contestaron.

Gráfica 11: Utilidad de la información de carteleras para conocer más a los compañeros

P.4.8 Conocer más a los compañeros de trabajo



B. Interpretación de los resultados

Con base en los resultados anteriores, se muestra que la utilidad de la información para conocer a los compañeros es positiva en buena medida, ya que, en todos los estratos, a pesar de que el porcentaje de no contestó es alto, el porcentaje de que si les sirve la información, está por encima de los que no contestaron y de los que no la utilizan.

Resultados de la utilidad de la información publicada en carteleras, a partir de la participación de los empleados en el grupo focal.

Para corroborar la información arrojada por el instrumento cuantitativo (encuestas) sobre la utilidad de la información publicada en las carteleras, se desarrollaron las mismas temáticas de utilidad en el grupo focal, con el objetivo de identificar coincidencias en los resultados de ambas técnicas, y poder reforzar los hallazgos presentados al final de la evaluación de la variable utilidad.

Según los resultados obtenidos mediante esta técnica, el público de producción menciona la utilidad de dos temáticas en particular: *la promoción y los cumpleaños del mes*; la primera temática les es útil en su economía familiar, y la segunda les ayuda a conocer más a sus compañeros, como se señala en la **tabla 5**.

Asimismo, los administrativos señalaron que la temática *cumpleaño del mes* les servía para socializar con sus compañeros, tener una buena relación laboral; y además que los *descuentos* ayudaban a mejorar la economía familiar. Por otra parte, mencionaron la utilidad de otra temática, *los logros de la empresa*, de la que afirman les es útil para saber los alcances que tiene la empresa (ver tabla 5).

Tabla 9

Variable <u>utilidad</u>				
Indicador	Operadores	Testimonio	Administrativos	Testimonio
Utilidad de la información	<p>Por otra parte mencionaron que específicamente la información de la promoción y la de los cumpleaños les brindaban beneficios, el primer tipo de información les ayudaba en la economía familiar y el segundo tipo de información corresponde más a lo social, puesto que afirmaron conocer más a sus compañeros de esta forma.</p>	<p>“Pues en IACSA también se publica lo mismo, ofertas, cumpleaños...”</p> <p>“ Los eventos, los cumpleaños y las ofertas”</p> <p>“Ahí con nosotros pasa esto de lo del empleado del mes, saca dos personas, el empleado del mes que tiene derecho a invitar a dos personas...”</p>	<p>También mencionaron que el cumpleaños del mes les servía para socializar con sus compañeros, tener una buena relación laboral, y que las ofertas y descuentos ayudaban en la economía familiar, considerando así que el contenido de cartelera estaba bien equilibrado.</p> <p>Además, los empleados administrativos, reconocieron que la información sobre las exportaciones que hace Norson, les es útil para saber los alcances de su empresa.</p>	<p>“Lo de los cumpleaños te ayuda a socializar con tus compañeros, a tener buena relación, armonía, etc... y las ofertas y descuentos es para la economía familiar, yo creo que está bien equilibrado a mí me gusta...”</p> <p>“yo no sabía que Japón es uno de los principales mercados...saber que tenemos un alcance muy bueno... te hace sentir orgullo de trabar en una empresa tan grande”</p>

CONCLUSIONES DE RESULTADOS

Con base a los resultados obtenidos a través de las dos técnicas de investigación, encuesta y el grupo focal, se determina que el impacto de las carteleras como medio de comunicación para los empleados administrativos y operadores, es positivo, y además la lectura de este medio en cuanto a frecuencia se realiza siempre, como regularmente.

Además los lugares en los que se ubican las carteleras son los más indicados para que se realice esta lectura, ya que, según la opinión de los públicos encuestados, las zonas en los que se ubican las carteleras, les permiten hacer lectura de éstas, debido a que los espacios de ubicación se ajustan a la situación laboral en la que se encuentran, por ejemplo, los operativos leen las carteleras en las entradas y salidas de la organización por las filas que hacen en estos sitios, mientras que los administrativos tienden mayormente, a hacer la lectura en las oficinas administrativas; por otra parte, ambos realizan la lectura de la cartelera en los comedores de las plantas, cuando el tiempo se los permite.

Asimismo, en cuanto al impacto de la variable contenido, se obtuvo como resultado que ésta, es un área de oportunidad para aumentar el impacto de las carteleras, a razón de que en los resultados, se demostró que el empleado está recibiendo información de dos tipos: laboral y social, la primera sirve para informar al empleado sobre lo que pasa en la empresa y la segunda sirve para integrarlo a la misma.

Con base en lo anterior y considerando que tanto administrativos como operadores recuerdan información de distinto tipo, se obtuvo que la información recordada por los administrativos tiende a ser más de tipo social que laboral, aspecto que no es meramente negativo, sino que el área de oportunidad radica entonces, en trabajar para que el empleado administrativo recuerde de manera equitativa la información social y la laboral, para que el impacto de las carteleras

La situación que se da entre la utilidad que tiene el contenido de las carteleras para los administrativos, radica en que para ellos este medio (cartelera), no es la única fuente de información que tienen para enterarse sobre todas las cuestiones planteadas en la encuesta, sino que ellos también tienen como medio un boletín utilizado por la empresa.

- ***Cómo es la utilidad de la información para los operadores: positiva***

La situación sobre la utilidad de la información para los operadores, es completamente diferente al público administrativo, ya que como se observó en los resultados de las gráficas, en todas las opciones de utilización de la información, empezando por la utilidad para el trabajo y terminado con la de conocer más a los compañeros, los porcentajes estuvieron siempre más inclinados a respuestas positivas, que afirmaban la utilidad de la información para los diferentes fines establecidos en la encuesta.

Esta información puede constatarse mayormente a través de las encuestas, debido en el grupo focal, la participación de los operadores en cuanto a esta variable fue muy baja y no hay un dato lo suficientemente representativo que apoye la información arrojada por las encuestas.

Bajo este panorama, se determina que la utilidad de la información que se publica en las carteleras es positiva, ya que este público, si utiliza la información para todos los fines establecidos; además este es el único medio que tienen los empleados de producción para estar informados acerca de este tipo de mensajes: “laborales” y “sociales”.

Hallazgos variable utilidad (pregunta 4): la utilidad de las carteleras varía de acuerdo al público

De acuerdo a los resultados obtenidos tanto por la encuesta como por el grupo focal, se determina que la utilidad de la información que se publica en las carteleras para los empleados, varía de acuerdo al estrato al que se hace referencia, es decir, hay una diferencia notable entre la utilidad que tiene la información para cada público (administrativos y producción)

- ***Cómo es la utilidad de la información para administrativos: medianamente útil***

Según los resultados observados en las gráficas, y considerando solamente aquellos que respondieron todas las preguntas sobre la utilidad de la información, los administrativos utilizan muy escasamente o prácticamente nada la información para su trabajo o para resolver dudas sobre el mismo, tal como se muestran en las gráficas 4 y 5.

Además, en cuanto a la utilización de la información publicada en carteleras para la higiene de su hogar, para utilizar las promociones, para conocer los beneficios de los empleados o para conocer más a los compañeros, es medianamente útil, ya que como se muestra en las gráficas que corresponden a cada opción, existe muy poca diferencia entre quienes afirman no utilizar para estas finalidades, como para aquellos que afirman hacerlo.

Por otra parte, los administrativos si utilizan la información publicada en las carteleras para dos fines específicos: estar al día con la empresa y conocer los logros que Norson Alimentos ha tenido.

Corroborando lo anteriormente mencionado, al observar los resultados del grupo focal, se identifica que los empleados afirman utilizar la información de las carteleras para saber lo que pasa con su empresa como se muestra en la tabla #5.

sea más favorable para la empresa, y se acerque más a cumplir con los objetivos por los cuales fueron creadas.

Continuando con la variable contenido respecto al tema recordado de los administrativos, es importante destacar como parte de las conclusiones, que los administrativos están interesados en generar información de fuente propia, para compartir con sus compañeros a través de las carteleras, lo que conllevaría a un fortalecimiento del objetivo integración, con el que deben cumplir las carteleras.

Por otra parte, la información que recuerdan los empleados de producción, es más equitativa entre la información de tipo laboral y social; por lo tanto el área de oportunidad detectada en este público, radica en aumentar los porcentajes de lectura de la información de tipo laboral, y en cuanto a la información de tipo "social", incluir en carteleras una estrategia un poco más enfocada en integrar al empleado es decir, no sólo limitarse a los cumpleaños del mes.

Por último, en cuanto a la variable utilidad, se concluye que al igual que la variable contenido, la utilidad del contenido del medio, varía de acuerdo al público que percibe la información, ya que:

- a) Los administrativos, utilizan menos la información para resolver cuestiones relacionadas con su trabajo, como las dudas; y la utilizan medianamente para su hogar, las promociones, los beneficios de los empleados o los cumpleaños del mes. Esta situación se debe, a que, se mencionó en los hallazgos de esta variable, los administrativos tienen otro medio de comunicación para enterarse de este tipo de información, por lo que de esta manera se explica porque la utilizan menos para esta finalidad.

Sin embargo, de este tipo de público, al igual que el operativo, utilizan la información para dos aspectos muy importantes para la empresa:

- estar al día con lo que pasa con la empresa
- conocer cuáles son los logros que ha tenido su empresa.

b) Los operadores, utilizan información proporcionada por la cartelera, como principal medio de comunicación debido a que, es el más adecuado en cuanto a contenido y ubicación para informarse por la situación laboral en la que se encuentran.

CAPÍTULO IV: PROPUESTAS DE MEJORA

En el siguiente capítulo, se presentan las estrategias formuladas a partir de la investigación, que se realizó en Promotora Comercial ALPRO S.A. de C.V. (Norson Alimentos), en la cual, se estudió la comunicación interna, enfocándose en la evaluación del impacto del medio de comunicación “Carteleras”, utilizado como estrategia para informar e integrar a los empleados que laboran en la empresa.

Las estrategias se formularon, a partir del análisis de los resultados y hallazgos de los métodos y técnicas utilizadas de enfoque mixto para la investigación, tales como, grupo focal y encuestas aplicadas a una muestra de los empleados.

De acuerdo a los resultados arrojados, una de las áreas de oportunidad que tienen las “carteleras” como medio de comunicación, es el contenido que se publica en las mismas, por lo que es necesario, desarrollar estrategias que ayuden el mayor beneficio de esta área de oportunidad, para que el impacto de las “carteleras” sea mayor.

Objetivo

Aumentar el impacto de las carteleras en cuanto a contenido, a partir del desarrollo de estrategias enfocadas a segmentar y elegir la información adecuada para cada público.

Justificación

La importancia de las siguientes estrategias de mejora, radican en que fueron desarrolladas con base en los resultados obtenidos, a partir de las dos técnicas de investigación con las que se identificaron las áreas de oportunidad de las carteleras.

Las “carteleras” como estrategia de comunicación, tienen un impacto positivo, sin embargo, una de sus áreas de oportunidad está en el contenido que

se publican como medio, por lo que a través de las siguientes estrategias se busca mejorar el impacto que tienen las carteleras, para que este medio cumpla en mayor medida con los objetivos para los que fueron creadas: informar e integrar al empleado.

Estrategia

1. Filtro selección información: “Escuchando a los empleados”

Objetivo de la estrategia: Lograr que el empleado, sienta que la empresa para la que labora, se interesa en su opinión y en sus necesidades de información, con la finalidad de empezar a crear un sentido de pertenencia o de identidad en el empleado.

Descripción de la estrategia

La estrategia de filtro de selección, busca fortalecer principalmente el objetivo de integración que debe cumplir cartelera, ya que a través de ella, se seleccionará la información que corresponda no sólo a cuestiones laborales de los empleados, sino a información referente a logros personales, formas de superación personal, solicitudes de apoyo e inclusive talentos que puedan tener y quieran compartir con sus compañeros y con la organización.

Por área, se elegirá a una persona responsable de recopilar información de los públicos a los que se dirige cartelera, a esta persona que recopilará la información en primera mano, se le llamará **seleccionador**.

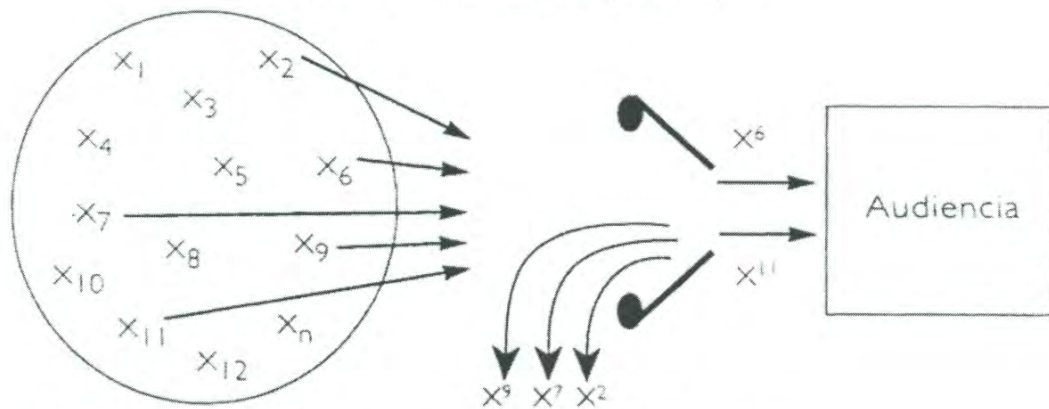
Una vez que se recopila la información por parte del seleccionador, el comité responsable de las “carteleras”, actúa como **guardabarreras** de la información, y decidirá de la información proporcionada, cuál se publicará en la cartelera.

R12 T130194

Esta estrategia se basa en uno de los modelos de las Ciencias de la comunicación, el modelo seleccionador de Shoemaker (1991) que básicamente consiste en:

Figura 3.1

Modelo del seleccionador (Gatekeeper)



Fuente: Pamela J. Shoemaker. *Gatekeeping*, Sage. Newbury Park, EU. p. 10.

“De la innumerable cantidad de acontecimientos y sucesos en la vida real (representados cada uno por una “X”), los reporteros de un periódico seleccionan unos cuantos y los llevan al periódico. Ahí, el editor de la sección acepta algunas de esas noticias y rechaza otras. Al final, el lector (o el público de noticieros televisivos o radiofónicos), recibe información de muy pocos sucesos y termina ignorando el resto”.

Este modelo en NORSON se aplicaría de la siguiente manera:

Paso 1: Elegir una persona de cada área de la empresa que sea reconocida como seleccionador por parte del comité, así como por los compañeros de su área, por ejemplo un operador, o supervisor por planta FASSA, IACSA o Administrativos, quien se encargará de recopilar la información en su área de trabajo.

Paso 2: La persona responsable de recopilar deberá obtener información como la siguiente:

- **Orgullo NORSON:** Si alguno de los empleados o varios de ellos han concluido algún tipo de estudio como secundaria, preparatoria o licenciatura, o bien cursos de cómputo, inglés o cualquier tipo de curso que lo haga superarse profesionalmente.

- **Apoyando a la familia NORSON:** En ocasiones el empleado puede necesitar del apoyo y solidaridad de sus compañeros, podrá publicar si necesita algún tipo de ayuda para familiares enfermos, fallecimientos de seres queridos.

- **Talento NORSON:** El empleado puede tener algún talento nato de canto, baile, o tocar algún instrumento y eventos del gobierno o sociales que quiera compartir con sus compañeros, así como en eventos de la empresa puede ser considerado para apoyar este tipo de causas.

- **Expresiones NORSON:** notas, frases o experiencias que quieran compartir con sus compañero, por ejemplo, que se encuentren en periódicos, revistas, libros o inclusive escritos de autoría propia que quieran compartir para motivar a sus compañeros.

2. Estrategia: segmentación de carteleras por público, ubicación y tema, “La información correcta, en el lugar correcto”

Objetivo de la estrategia: diferenciar la información dirigida a cada tipo de público de acuerdo a la ubicación de la cartelera, con la finalidad de que el empleado tenga información que vaya de acuerdo a sus necesidades.

Descripción de la estrategia

De acuerdo a los resultados obtenidos por el instrumento cuantitativo como con el cualitativo, se obtuvo que la ubicación tiene un impacto positivo, sin embargo el área de oportunidad se encuentra en la información que se publica en los espacios donde se encuentran las carteleras.

Considerando que se tienen tres públicos distintos, las necesidades de información también son distintas, por lo tanto la ubicación se debe aprovechar para cubrir estas necesidades, de acuerdo a los resultados de la evaluación se puede diferenciar entre los tipos de información, de esta manera, se publicará la información necesaria para cada público, por lo tanto la cartelera se conducirá a que cumpla con su objetivo de informar e integrar al empleado, se muestra lo siguiente:

INFORMACIÓN SOBRE EL TRABAJO(LABORAL)	INFORMACIÓN SOBRE EL EMPLEADO: <i>"Escuchando a los empleados"</i> (SOCIAL)
<ul style="list-style-type: none">• Empleados del mes• Recordatorio de bonos, prestaciones• Días asuetos y festivos• Indicaciones de cómo cuidar tu empresa• Avances tecnológicos, mejoras en la forma de producir• Nuevos mercados de exportación• Formas de portar el uniforme• Promociones• Logros de la empresa• Visitas del mes	<ul style="list-style-type: none">• Orgullo NORSON• Apoyando a la familia NORSON• Talento NORSON• Expresiones NORSON• Tips de ahorro• Consejos para el hogar• Tips de higiene

De acuerdo a los dos tipos de información presentados anteriormente, la manera en la que se segmentará la información, dependiendo de la ubicación, es de la siguiente manera:

UBICACIÓN	PÚBLICO	INFORMACIÓN
Entradas principales	Público general	Información laboral y social
Pasillo IACSA	Administrativos	Información laboral Información social y laboral
Comedor IACSA	Operadores IACSA	Información social y laboral
Comedor FASSA	Operadores FASSA	Información social y laboral
Oficina FASSA	Administrativos	Información laboral

La estrategia de segmentación de carteleras abarca tres dimensiones: público, ubicación y tema, su principal objetivo es integrar e informar al empleado por medio del contenido adecuado, en el lugar correcto y para un público específico.

De acuerdo a la selección que se haga en la primera estrategia el empleado de IACSA recibirá información de interés de sus compañeros y de su ambiente laboral, de igual manera en FASSA se dará información que el comité de acuerdo a sus noticias de interés decidió publicar, y de la misma manera con los administrativos.

3. Estrategia: Tipografía y colores, “Diseño inteligente, para empleados motivados”

Objetivo de la estrategia: Lograr que a través, de un diseño creativo, bien elaborado, con la tipografía adecuada y los colores adecuados el empleado capte la atención de los trabajadores y de esta manera la incidencia de lectura de las carteleras aumente.

Descripción de la estrategia

De acuerdo a los resultados del grupo focal, se obtuvo que los empleados prefieren textos con poca letra e información visualmente más atractiva; la estrategia de “*diseño inteligente, para empleados motivados*” sugiere que la estructura y el contenido de las carteleras sea más legible por medio de su tipografía, colores e imágenes que se publican.

Con respecto a la tipografía, según Moreno (2004a) “*El factor más determinante sobre la elección de una fuente debe ser su legibilidad, propiedad derivada del diseño mismo de los tipos de letra, especialmente importante para textos largos*”, en el caso de Norson la tipografía utilizada actualmente para textos largos son letras sobrias, macizas y sin ningún tipo de remilgos, como se muestra en la imagen siguiente:

The image shows a document layout for 'Uniendo a la familia norson'. The document includes a header with the company logo and name, followed by a section titled 'PRODUCCIÓN' and 'Orden y limpieza'. The text discusses the importance of order and cleanliness in a modern industry for maintaining competitiveness. It lists several points: 1. Reducing efficiency and preparing for accidents; 2. A messy workplace affects the state of mind; 3. Recommendations for maintaining order and safety; 4. Cleaning equipment and tools; 5. Not using compressed air for cleaning; 6. Using covered containers for oil; 7. Supporting colleagues in disposing of waste. The document also includes a section on 'Atenciones principales del orden y la limpieza en el trabajo' and a list of 'Indicadores de cumplimiento'. A callout box on the right highlights a specific text block with a note about font usage.

Uniendo a la familia norson

PRODUCCIÓN

Orden y limpieza son, en la industria moderna, claves para mantener la competitividad.

La falta de orden y limpieza alrededor del lugar de trabajo causa pérdidas más elevadas.

1. Va que disminuye la eficiencia y 2. Prepara al escenario para los accidentes.

A demás, un lugar sucio produce un mal efecto en el estado de ánimo.

Abeja algunas recomendaciones para mantener el orden y limpieza en la casa de trabajo:

- Definir un plan para guardar todas las equipos y herramientas que debes usar.
- Cerrar adecuadamente el equipo en los paños.
- No debes limpiar con manguera de aire comprimido.
- Si limpiaste aceite, coloca el trapo en un recipiente cubierto, no lo tires a la pila para que se acumule.
- Como equipo apoya a tus compañeros a colocar en su lugar todos los desperdicios.

Atenciones principales del orden y la limpieza en el trabajo son: mantener el trabajo, evitar lesiones y prevenir incendios.

Indicadores de cumplimiento que se debe tener de trabajo son: orden y limpieza, mantenimiento de orden y limpieza.

• No debes limpiar con manguera de aire comprimido.

• Si limpiaste aceite, coloca el trapo en un recipiente cubierto, no lo tires a la pila para que se acumule.

• Como equipo apoya a tus compañeros a colocar en su lugar todos los desperdicios

NOTA

“La variante cursiva y en negrilla debe emplearse sólo para enfatizar partes del documento, no en fragmentos extensos” Luciano Moreno

La información resulta poco legible y con una saturación de texto, que ocasiona que el contenido sea poco atractivo para los empleados, en caso de usar textos cortos, lo cual es recomendable, dado que los empleados aseguran que les gustaría leer textos con poca letra, Moreno (2004b) sugiere lo siguiente *“Los caracteres que contienen afectaciones estilísticas o irregularidades son menos legibles, por lo que son menos recomendables utilizarlos en bloques de textos y más adecuados para textos cortos o titulares”*.

Ejemplo: El color, además de la tipografía, es un aspecto que viene a complementar junto con la imagen, la armonía o congruencia que debe existir en cualquier anuncio o poster publicitario, para este punto *“diseño inteligente, para empleados motivados”* busca que el empleado identifique las secciones que se mencionan en la estrategia número 1: orgullo Norson, apoyando a la familia Norson, talento Norson y expresiones Norson y las secciones con las que ya cuenta cartelera, empleado del mes, tip de salud, visita del mes, de acuerdo a la psicología del color. **Por ejemplo:**

Color	Significado	Sección
Azul cielo	Transmite seriedad, confianza y tranquilidad, actúa como calmante y es un eficaz reductor de la presión sanguínea	Tip de salud
Amarillo	Caracteriza: los objetivos, las metas, las fortalezas, las oportunidades, los logros, También ayuda a ser organizado, a asimilar las ideas innovadoras y aporta la habilidad de ver y comprender los diferentes puntos de vista.	Orgullo Norson

Verde	Nos hace empatizar con los demás encontrando de una forma natural las palabras justas, representa: crecimiento, estabilidad, resistencia.	Expresiones Norson
-------	---	--------------------

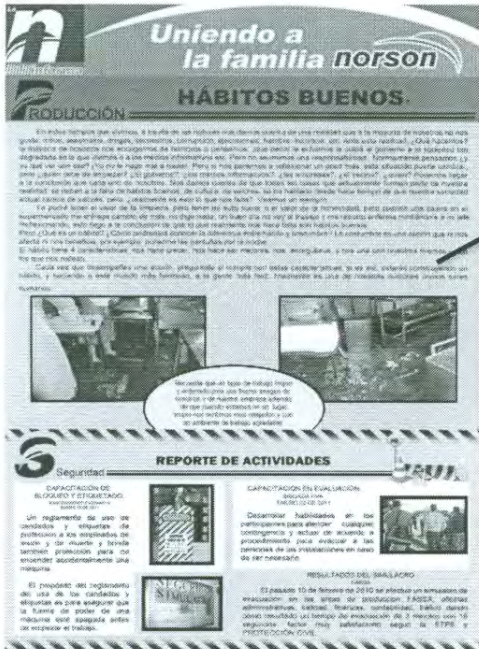
De esta manera, el empleado relacionará los colores con la sección que le corresponde, creando así una identificación mental de las carteleras, logrando que el empleado asocie el color con la información que contiene y será más fácil para él recordar su contenido.

En el caso de Norson, las carteleras utilizan varios colores en su diseño, tales como los cálidos que al combinarlo con demasiado texto y poca imagen, generan dificultad al leerlas, en parte contemplando la ubicación de las mismas, el calor, la prisa y varios elementos que pueden influir en el humor de los empleados, se ven en aumento cuando se presenta de la siguiente manera:



ROJO

Es el más caliente de los colores cálidos, es el color del fuego y de la sangre, ejerce una influencia poderosa sobre el humor y los impulsos de los seres humanos, produce calor y puede destapar actitudes negativas



Lo ideal sería no utilizar más de tres colores distintos. Salpicaduras de color aquí y allá, quizá para destacar hallazgos o resultados principales, harán que su cartel llame la atención.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ander Egg, Ezequiel, Técnicas de Investigación Social, Humanitas, Bs.As., 1990

Borsotti, Carlos, Apuntes sobre los conceptos científicos y su construcción, Borrador para discusión. Universidad Nacional de Luján, Departamento de Educación, Área metodología de la investigación.

Cervera Fantoni Angel Luis. Comunicación Total. Cuarta Edición. ESIC Editorial. P. 312

Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana, 2006, Pág. 110.

Fernández Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones. 2002. p.12. Editorial Trillas S.A. de C.V.

Flores de Gortari S. y E. Orozco Gutiérrez. Hacia una comunicación administrativa integral Editorial Trillas. 1985.

Goldhaber, Gerald M. *Comunicación Organizacional*. México, Diana, 1991

Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P., Metodología de la Investigación, McGraw Hill, México, 2000

Katz y Kahn.1970.La psicología social de las organizaciones. Citado en Chiavenato 2009. Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones.

Lattimore Dan, Otis Baskin, Suzette Heiman y Elizabeth Toth. Relaciones Públicas, profesión y práctica” (Ed. Mc Graw Hill) 2007. Definición de cartelera.

Lazar Judit. La ciencia de la comunicación. S/F. Publicaciones Cruz O., S.A., P. 58

Martínez Guillén María del Carmen. La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores.2003. Ediciones Días de Santos. España. P.18-21.

Robbins. Stephen P. Comportamiento Organizacional, X edición. Ed. Prentice Hall 2004.

Sabino, Carlos, El proceso de investigación, Lumen-Humanitas, Bs.As., 1996n

Shannon, C. and Weaver, W. (eds.) (1949) The Mathematical Theory of Communication. Urbana, Il.: University of Illinois Press.

Shomeaker Pamela Gatekeeping Theory with Tim Vos. Ed routledge 2009.

Trout Jack. La estrategia según Trout. 2004. Editorial: McGraw-Hill.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

Bozzetti Santiago. Comunicación Estratégica 2007. Recuperado el 6 de mayo del 2011 de www.gestiopolis.com

Definición .de. 2011. Concepto de estrategia. Recuperado el 22 de octubre de 2011 de <http://definicion.de/estrategia/>

ANEXOS



ANEXO 1:

BRIEF DE PROYECTO

SOBRE EL PROYECTO	
Nombre de proyecto: Evaluación de las "carteleras" como estrategia de comunicación interna en promotora COMERCIAL ALPRO, S.A. DE C.V. (NORSON ALIMENTOS)	¿En qué área se implementa el proyecto? <ul style="list-style-type: none"> - Pasillos (1), entradas (2) oficinas administrativas (1), comedores (IACSA, FASSA)
Nombre del encargado del proyecto: Griselda Moreno	Datos de contacto: Celular o teléfono de oficina:
Objetivo del proyecto: Informar e integrar a los empleados de la empresa	Público objetivo: <ul style="list-style-type: none"> - Operadores, proveedores, producción, visitas, recepción.
Visión del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> - Llegar más allá de lo organizacional. - Llegar hasta el hogar. - Convertir la parte de su cultura, orgullo. 	
Fortalezas del proyecto:	Debilidades del proyecto:

Antecedentes de estrategias desarrolladas (qué ha funcionado/qué ha fallado)

- Eventos deportivos, promociones de expendio.
- Variantes: premios, bonos, eventos.

SOBRE LA CONSULTORÍA

Resultados esperados:

Fecha de entrega:

Celular: 6622261867

E-mail: Visioncorporativa.cco@gmail.com

Hermosillo, Sonora.



ANEXO 2

ENTREVISTA CON MANUEL SHUGERT, DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿A qué se debe el GRUPO ALPRO a Norson?

La unión de ALPRO Smithfied Foods Inc., es una de las compañías más grandes a nivel mundial, generó una nueva compañía que se llama NORSON... viene del norte de Sonora por la localización donde estamos, que tiene un significado especial para la industria porcícola porque el norte de sonora o básicamente sonora está libre de muchas enfermedades que se tienen en otros lugares, en sí la ubicación geográfica le daba un plus a la compañía, por ahí viene la idea de resaltar el lugar y el nombre refleja un poquito eso.

2. ¿Qué es lo que quiere lograr NORSON como empresa?

NORSON tiene una visión muy clara, muy definida, que es ser una compañía en continuo crecimiento que está enfocada a producir productos de cerdo y proteína de otros cárnicos afines, no exclusivamente cerdo, puede ser res, puede ser pollo, etc., está abierta a esas posibilidades de producción de proteínas de otro tipo de animal no nomas del cerdo, puede ser pollo y res, pescado inclusive, está abierta a muchas posibilidades, pero es una compañía que está enfocada a crecer de una manera consolidada, está enfocada a llevarle al consumidor final un platillo que sea rico, sea sabroso, saludable y nutritivo, entonces todo el proceso de producción está enfocado a satisfacer la necesidad de un consumidor final, a través de diferentes medios, uno de ellos son los expendios que tenemos aquí en la ciudad o en otras ciudades, otros medios son gente que compra o compañías que le compran a NORSON y ellos distribuyen en otros países.

3. De ese proceso operativo, ¿Qué es lo que ustedes consideran que distingue a NORSON de otras empresas o procesadoras de alimentos?

Yo creo que nuestro proceso en sí lo hemos industrializado, NORSON tiene un proceso donde tenemos una producción en línea cosa que no es común en la industria del alimento, es muy común en la industria automotriz la producción en línea entonces el proceso de producción nuestro es muy eficiente en ese sentido. Otra cosa que nos distingue es la capacidad o la calidad de la mano de obra, nosotros garantizamos un producto que cubre muy frecuentemente las especificaciones del cliente, eso les ha gustado a los clientes y los productos siguen creciendo, el volumen sigue creciendo en ese sentido.

La mano de obra es algo que nos distingue, el proceso eficiente en línea nos distingue también, yo creo que eso nos distingue.

4. ¿De dónde surge esa ideología organizacional? (la forma de trabajo, la forma en la que se toman las decisiones)

Yo creo que ha surgido de una actitud de cuestionarnos y la manera de hacer las cosas, nosotros cada año tenemos una reunión de planeación estratégica donde definimos los objetivos corporativos de aquí al 2020, nos visualizamos en un futuro, como queremos estar en un futuro y estamos cada año haciendo lo necesario para llegar a ese lugar donde queremos estar, y en ese plan, en ese objetivo de ir mejorando y creciendo nos cuestionamos las maneras de hacer las cosas, y hemos estado abiertos a gente que sabe más que nosotros y hemos aprendido de ellos, hemos implementado las cosas y mejorando en ese sentido.

La manera en la que estamos operando ahorita, viene de ese cuestionamiento interno de la gente que actualmente está en la compañía que ha participado en esos procesos de planeación y ha estado abierto al cambio y ejecutado los cambios y los hemos implementado, la reunión se hace cada año y cada dos meses se le da seguimiento a los proyectos.

5. ¿Qué considera que son las fortalezas de NORSON, y cuáles considera qué podrían ser áreas de oportunidad?

Una fortaleza muy clara que el cliente valora mucho es la de la rastreabilidad, nosotros podemos decirle al cliente el pedazo de carne que está comiendo de que animal viene, eso es una garantía de calidad del producto, es algo que tiene mucho valor para el consumidor, en el sentido que tú tienes controlado tu proceso a tal grado de que yo le puedo decir al cliente que animal, de que lote y de que granja y de donde se produjo, que alimento le dimos etc., eso es algo muy importante y comercialmente es muy valioso, con todas las cuestiones de inocuidad del alimento, de seguridad, los hábitos de consumo el saber que te estás comiendo es clave, entonces ese es un valor muy grande.

El otro valor es que estamos en un lugar donde tenemos un producto muy cuidado, libre de enfermedades.

Nuestro proceso de bioseguridad es muy celoso, es un valor muy importante también.

Como oportunidades yo creo que hay muchas a las que no hemos llegado y que podemos crecer. Otro valor muy importante es la gente, tenemos gente muy preparada y que sabe mucho del negocio.

Efectivamente la bioseguridad es un valor muy importante, porque la gente muy tranquilamente puede sentarse a consumir los productos que nosotros hacemos con la garantía de que no le hará daño, no solo eso sino que el producto a

diferencia de lo que se pensaba o inclusive todavía se piense es un producto más magro con menos grasa inclusive que el pollo y la res ni se diga.

6. Una pregunta respecto a seguridad, ¿Los lineamientos de seguridad, se planean en la junta de planeación estratégica anual?

Hay un área definida de salud que ve todo lo de bioseguridad y ellos se encargan de autorizar la logística de la entrega de alimento a las granjas, porque un camión que fue a una granja no puede entrar a otra inmediatamente, es una serie de cosas, toda la logística y control y la auditoría la hace esa área de salud, en general todos los empleados tienen la autoridad de parar algo que está mal hecho.

7. En términos de comunicación

¿Cómo describiría sus relaciones laborales? (entre administrativos, operadores, directivos, flujos)

Partimos de que las relaciones laborales son entre adultos, entonces una relación adulto – adulto implica una definición clara de lo que tiene que hacer y el compromiso de hacerlo, entonces yo siento que la mejor comunicación que puede haber entre los empleados es teniendo claridad en sus tareas, los demás pueden ser adornos.

A veces la comunicación, nos confundimos en que (PAUSA), y ustedes me imagino deben tener claro cuál es la comunicación más efectiva, a veces cuando la comunicación la dejamos a la interpretación el emisor dice una cosa y el receptor percibe otra totalmente diferente y ahí muchas veces nos vamos por los sentimientos o por cómo se están dando las cosas, entonces entre más concreta y específico y más claro tengo un empleado lo que tiene que hacer es como mejor comunicado esta; yo puedo no verte en una semana y estar dándole seguimiento a tus resultados y sabes que las cosas van bien.

Ahora si en lo social debemos de tener ciertos esquemas y sistemas y procesos claros, entonces de ahí ves tú los medios de comunicación donde a la gente le comunicamos de los avances, de lo que está sucediendo en el negocio y eso es muy importante, entonces la otra información que hacemos es a través de juntas previamente establecidas, que vemos los resultados y los avances y las necesidades para lograr lo que tenemos asignado, juntas formales que hacemos para eso.

Yo creo que en una relación de adulto – adulto no hay razón para no estar comunicado, porque si yo siento que me falta algo pues es muy sencillo para mi usar el teléfono, están todos los medios a la mano para que la gente tenga toda la

información que necesita, más que inventar esquemas para decirte las cosas, el enfoque es que tu tengas claro de tener la información que necesitas.

8. ¿Cómo le hace NORSON para que su personal tenga claro lo que tiene que hacer?

Tenemos varias cosas, te voy a hablar de tres, tenemos una evaluación que le hacemos cada seis meses a los empleados, es una evaluación formal en función a los objetivos, como van sus resultados, tenemos junta de seguimiento cada dos meses, evaluación de desempeño, el sistema de definición de objetivos. La otra que es una parte muy importante que iniciamos hace dos años, entramos en una dinámica de definir uno quien era el autocrítico de la compañía y quien era las áreas de servicio, y en eso definimos roles y responsabilidades para cada persona, de tal manera que tú tienes claramente que haces, el rol delo que haces y si operativo si lo ejecutas, si es de información o es de apoyo, entonces cada área, cada persona y cada puesto tiene esa definición de roles.

Eso esta hasta nivel administrativo, en nivel operativo tiene una hoja donde le escriben las especificaciones de lo que el cliente quiere de cada producto que hace, le dice el cliente este corte lo quiero así, con tanta cantidad de grasa, de este color, el grosor, etc., sabe perfectamente bien lo que le está pidiendo el cliente, ahí está toda la información. Yo tengo mi descripción de roles y responsabilidades y se por ejemplo uno de los roles más importantes que tenemos en recursos humanos es proporcionar candidatos para las vacantes que hay, tengo un indicador claro y una medición de mi cliente, básicamente el indicador es candidatos indicados en tiempo y forma y esto mismo se hace cada dos meses, y si a lo mejor algo falló yo me tengo que hacer responsable de lo que paso y en esa junta pido ayuda para hacer las cosas bien.

9. Mencione usted como comunicación social que los empleados supieran lo que está haciendo NORSON, ¿Cómo hacen ustedes para que los operadores se enteren acerca de esto?

Formalmente tenemos dos medios, uno es el RH Informa, este no llega al operativo solo al administrativo, y otro medio son los comunicados que vieron publicados en la planta, en las granjas mandamos información similar adicional a las juntas donde cada supervisor o gerente les presenta a sus gentes como va y eso es algo cotidiano.

La información fluye y de alguna manera nos hemos encargado de hacerle ver a la gente que esta contribuyendo para un todo, que su trabajo individual no se queda ahí si no que es la suma de muchas actividades que en conjunto van a resultar en el platillo de algún restaurante o alguna familia, que está alimentado gente, que

nuestro trabajo es alimento humano para humanos, entonces eso tiene un compromiso y un efecto distinto, la gente que le está dando alimento al cerdo le es muy fácil caer en que le está dando alimento, en realidad está produciendo alimento para una persona.

De alguna manera hemos tratado de dignificar el trabajo, muchas veces uno piensa que su trabajo no es digno porque no tiene información del contexto en general, esa es la idea de que ellos sepan que están participando en un todo, que si lo sacas entonces el producto final se va ver afectado o si lo haces mal se va ver afectado.

Los objetivos principales de los comunicados o carteleras, es que la gente tenga un conocimiento más amplio del negocio, que vean que están trabajando en una compañía mundial porque reparte y lleva sus productos a diferentes países, es una compañía que lo que está haciendo aquí va a tener impacto en Japón o en Estados Unidos, en México, etc., entonces su trabajo se ve reflejado no nomas en su pedacito, esa información, esa comunicación tiene ese sentido en darle un concepto global del negocio.

La idea de carteleras o comunicados surgió de ese plan que hacen anualmente y cada dos meses de esas juntas surgen proyectos, uno de esos proyectos es el comité de comunicación que precisamente tiene ese enfoque darle una mentalidad global del negocio, ahora los tableros son un medio y eventualmente tendrá que sustituirse por otro porque esto de la comunicación es así, tu pones ahí un papel a la vuelta la gente deja de leerlo y si lo cambias no se dan cuenta, tienes que estar buscando cosas distintas para comunicar las cosas.

Yo creo que la mejor es cualquiera, pero eso de mejor es temporal, no creo que hay un medio mejor que otro, yo creo que un medio puede ser muy bueno para un tiempo en específico para una condición específica, después tiene que estarse renovando, yo no espero encontrar la revista la mejor manera de comunicar a la gente, porque muchas veces es mejor un tríptico con una noticia concreta que un libro con veinte noticias, yo me siento muy agusto con una revista muy bonita que me costó mucho dinero pero cubre las necesidades de cierto tipo de gente.

Cuando hablas de comunicación todo mundo piensa que sabe y se casan con ideas muy padres e ideas muy costosas, cuesta mucho trabajo decir que no funciona lo que yo creo o lo que yo invente, entonces yo creo que en cuestiones de comunicación la inversión grande no es negocio, yo creo que más bien es la estrategia de comunicar y si la comunicación es tipo chisme es más efectiva que otras, como si fuera un virus, yo suelto un virus y sé que le va a llegar a todo mundo.

Dentro de la informalidad manejarlo formal es la clave, que si ustedes tienen la técnica nos lo pueden hacer ver, esos tableros se ven muy bonitos y si ustedes se ponen a contar cuanta gente se para a verlo, yo creo que no hay tanta gente ya. Se trata de lograr que la gente voltee a lo mejor le tienes que poner los deportes, como un periódico, o le pones un poquito de la nota roja que vayan y que vean lo demás, que logres un hábito.

10. ¿Qué tipo de información requiere la empresa que el empleado conozca?

Varía mucho, se puede definir claramente que cosas son indicadores de calidad, de sus resultados, avances de cómo va la compañía en lo general, información general del negocio es como lo de mayor peso, que queremos que la gente vaya conociendo de un negocio completo, a parte lo que sucede de relaciones que se entere que paso con su área, con su compañero, si cumplió años, si nació un hijo, que le dé una dinámica de sentirse bien, sentirse en un lugar donde se aprecia, donde es tomado en cuenta como persona, como individuo, una cosa si van a hacer propuestas a la gente le gusta verse en fotos, ese es un buen lugar para poner fotos, te vas a ver en la foto y en parte ves la noticia.

Comentario

Yo lo que esperaría de un grupo de ustedes que están estudiando comunicación son ideas frescas, no necesariamente lo novedoso de la idea si no la manera de vestir la idea, ya casi todo está inventado, pero la manera de presentar las cosas es lo que hace la diferencia y si ustedes traen todo el conocimiento y si no adquieránlo pero algo que si traen es la juventud, la chispa la idea de ver algo que te guste o que te agrade, no se compliquen la vida, yo quiero algo sencillo, agradable, algo que te deje un buen sabor de boca, de lo vi me sirvió, me hizo sonreír. No pierdan tiempo en complicarse en ideas extravagantes porque no funcionan, porque la gente somos sencillas.

ANEXO 3. GRUPO FOCAL

Moderador: La primera pregunta es: ¿Si ustedes tienen la costumbre de leer las carteleras o posters informativos?

Persona 1: Cuando fue algo relativamente nuevo si, cuando comenzaron a implementar, cuando eran visualmente atractivo, en lo personal si me fijaba, para ponerme a leer las ofertas del mes, los cumpleaños los logros de las empresas porque normalmente esta empresa es muy activa. Yo en lo personal no me paro mucho a darle tanto tiempo a algo, pero cuando veo algo nuevo, lo veo más rápido, lo hago más ágil, ya no lo hago tan detenidamente.

Persona 2: Yo en mi caso las que ponen ahí adentro nada más, las de afuera la verdad no, así como dice ella los cumpleaños, los empleados del mes y las ofertas del mes.

Persona 3: Pues a veces también. No muy seguido pero si las reviso.

Persona 4: Yo pues igual, no constante, pero si las vemos, las del comedor pues en la salida pues si, por las filas que se hacen a un lado del torniquete, y ahí en lo que va saliendo, ahí vamos caminando y las vamos leyendo, pero pues sí.

Persona 1: Pues es algo muy interesante porque los que están en la entrada y en la salida como comentan ustedes, normalmente entras chicoteado, porque van a ser las 8 de la mañana o ya van a ser las 6 de la tarde, ¡vámonos!, ya en ese sentido como el trabajador está agotado o ya tiene que empezar su jornada laboral, pero lo que está en el comedor y todos que tienen su tiempo libre, es cierto lo de los lugares son estratégicos exactamente.

Moderador: ¿Dónde se ven más? O ¿Dónde se podrían leer más? ¿Qué otro lugar propondrían?

Persona 2: Aquí en FASSA, en los pasillos también publican, o en el área de descanso en la puerta también ponen.

Moderador: ¿Cuáles son los temas que recuerdan de las carteleras?

Persona 1: Las ofertas, los cumpleaños del mes, los eventos deportivos y algo que me gustó mucho que publicaron fue los mercados a los cuales estamos enfocados en el área de exportación, no sabía que Japón es uno de los principales mercados aquí en la empresa, en lo personal yo como materia prima para ellos, pero aparte hay miles de ciudades más países, saber que tenemos un alcance muy bueno y te hace sentir orgulloso de trabajar en una empresa tan grande, tan importante.

Persona 2: Hay otra cosa también, a nosotros nos publican las citas del seguro o cada seis meses nos hacen un filtro sanitario y lo publican ahí.

Moderador: ¿Alguna información que recuerden?

Persona 3: Pues en IACSA también se publica lo mismo, ofertas, cumpleaños, se publica lo mismo.

Moderador: ¿Acostumbre leer las carteleras?

Persona 5: Digamos que 50% de las veces.

Las que tenemos aquí en la entrada, en recepción, y las que están en la entrada del estacionamiento.

Moderador: ¿De qué temas se acuerda?

Persona 5: Los eventos que han realizado, los cumpleaños, las ofertas.

Moderador: ¿Hay precio especial para los empleados?

Persona 1,2,3,4,5: Sí, síiii, sí.

Moderador: ¿La información que ustedes leen ahí, les ven utilidad?

Persona1: A parte de ser la chamba, es tu segundo hogar independientemente de lo laboral es cultura, lo de los cumpleaños te ayuda a socializar con tus compañeros, a tener una buena relación, una armonía, etc., y las ofertas y descuentos es para la economía familiar, yo creo que está bien equilibrado, a mi si me gusta.

Persona 2: Ahí con nosotros pasa esto que los empleados del mes, saca a dos personas, el empleado del mes tiene derecho a invitar a dos personas, para que uno se vaya dando cuenta que no falte, puede ser de familia o compañía, y viene mucha familia, mamás, papás,

Moderador: ¿Qué propuestas de información podrían dar ustedes, que no están contempladas en las carteleras?

Persona 5: A mí se me ocurriría algo corto y poca letra, notas curiosas, así como ponen la nota de que exportamos tanto, muy corto, quizá bajado de internet, alguna sección que nosotros como empleados podamos poner un artículo y que se vea quien lo hizo, si alguien vio algo interesante en internet, una nota quien la elabora y se vea quien la hizo.

Moderador: ¿Que otro medio se les ocurre a ustedes para recibir información?

Personas 5: Tal vez un Facebook interno, hay una parte que se llama intranet que no todos entramos, porque están ocupados en sus cosas del día a día y no te tomas la molestia de ir a entrar a la página de norson, a lo mejor algo de más rápido acceso, que estuviera más a la mano, tal vez que estuviera ligado al sistema de los administrativos, como son una liga aparte, tal vez si estuviera en la liga del sistema que tu usas todos los días.

Persona 1: y realmente a nosotros como administrativos te llega todo por correo, porque tu correo es mi mundo.

Persona 5: a mí se me hace más práctico lo que nos llega por correo, los avisos, cada semana nos llega, donde viene el menú de la semana.

Persona 1: cumpleaños, nota importante, los eventos, incluso también hay un servicio comunitario, nos lo hacen llegar.

Personas 5: también hay que pensar en algo más general si hay personas como ellas, que no tiene acceso a la computadora todo el día, para que ellos también estén informados.

Moderador: ¿Tomando en cuenta las carteleras, se les ocurre algún otro medio, para que la empresa les haga llegar la información?

Moderador: ¿ Es en general para los administrativos el correo?

Persona 5: Yo creo que para la mayoría de los administrativos, si.

Persona 1: Porque cuando llega, nosotros estamos en la misma área, estamos muy cercano, cuando llega el correo de Griselda, todos empezamos a comentar, no es normal que lleguemos en la mañana y digamos vieron e cartelón de la entrada.

Persona 5: Es muy cómodo tener el corre, en vez de levantarte e ir, para nosotros tenemos muy como se dice muy arraigado la estructura de, pedidos, cotizaciones, autorizaciones, por eso la herramienta del correo electrónico es muy fuerte, por lo tanto tiene que estar en constate revisión el correo.

Muy bien pues ya terminamos, si ustedes gustan comentar algo.

Persona 1: no sé si pongan publicidad, pero si es un medio de comunicación que utilizamos mucho y si es muy rápido es como el skype entonces los tenemos todos del departamento, entonces como ella dice, y por ejemplo está enfrente de mí, y no tengo tiempo de decirle, le escribo y lo hacemos, o aparecen nombres de todos los compradores y si llego a ponerme de acuerdo en algo nos decimos y todo está de acuerdo, es aún más rápido que el correo porque queda la dudad de que si lo leíste o no.

Persona 1: es como un chat, muy rápido; como dices tú, a veces lo leen o no, también es una carga muy pesada en tu correo, lo agarre y lo elimine.

ANEXO 4. ENCUESTA



EVALUACIÓN DE PROYECTO CARTELERAS

Edad__ Sexo__ último grado escolar _____
Ocupación: administrativo__ supervisor__ operador__ otro__

SELECCIONE CON UNA LA OPCIÓN QUE REFLEJE COMO SE SIENTE SOBRE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

1.- ¿Acostumbra leer los posters informativos (cartelera)?

Si__ No__ A veces__

SI LA RESPUESTA ES SÍ o A VECES PASA A LA PREGUNTA NÚMERO 2; SI LA RESPUESTA ES NO PASA A LA PREGUNTA NÚMERO 6

2.- ¿Dónde acostumbra leer los posters informativos (cartelera)? (SELECCIONE SÓLO UNA RESPUESTA)

En el comedor	
En la entrada principal	
En la entrada del estacionamiento	
En los pasillos	
Oficinas administrativas	

3.- ¿Qué tema recuerda?, de la última ocasión que leyó los posters informativos (cartelera)

La visita del mes	Recuerdas cual era:
El tip de salud	Recuerdas cual era:
La promoción	Recuerdas cual era:
Actividades de apoyo para la sociedad	Recuerdas la última actividad:
Reconocimientos o logros de NORSON	Recuerdas el último:
Cumpleañero del mes	

4.- De la información que le proporciona los posters informativos (cartelera)

	SI	NO
La utiliza en su trabajo		
Le ha servido para aclarar dudas sobre su trabajo		
Ha utilizado algún consejo de salud o higiene en su hogar		
Ha utilizado alguna promoción		
Le ha servido para mantenerse al día sobre lo que pasa en la empresa		
Le ha ayudado a conocer los logros de la empresa		
Le ha servido para enterarse de beneficios u oportunidades que tiene como empleado de NORSON		
Le ha servido para conocer más a los compañeros con los que trabaja		

ENUMERE DEL 1 AL 4 LA RESPUESTA QUE MÁS SE ACERQUE A LO QUE GUSTARÍA LEER EN LOS POSTERS, DONDE 1 SEA LO QUE MÁS LE GUSTARÍA Y 4 LO QUE MENOS LE GUSTARÍA

5.- ¿Qué información le gustaría leer en los posters informativos (cartelera)?

Información sobre su	recordatorio de prestaciones, bonos, días festivos, días asuetos, empleados del	
----------------------	---	--

trabajo:	mes, organigrama de la planta, reconocimiento a la línea de producción que mejor labore, fotografía de los nuevos empleados NORSON, el menú del mes del comedor	
Información sobre las instalaciones:	Que hacer en caso de incendio, sismo o inundación, que se muestre un mapa de las instalaciones, señalizaciones de seguridad: rutas de evacuación, puntos de reunión, indicaciones de cómo cuidar tu empresa	
Información sobre la empresa:	Reconocimientos que ha tenido, avances tecnológicos, mejoras en las formas de producir, nuevos mercados de exportación	
Otro tipo de información:	Chistes, consejos para ahorrar, consejos para reciclar, recomendaciones: películas, libros, recetas para cocinar el cerdo, consejos para el hogar	

AL TERMINAR LA PREGUNTA 5, PASE A LA PREGUNTA NÚMERO 8

ENUMERE DEL 1 AL 5 LA RAZÓN POR LA QUE NO ACOSTUMBRA LEERLAS, DONDE 1 SEA LA MÁS IMPORTANTE Y 5 LA MENOS IMPORTANTE PARA USTED

6.- ¿Por qué no acostumbras leerlas?

Porque no tiene tiempo	
Porque no le interesa la información que tienen	
Porque tiene demasiado texto	
Porque casi no hay imágenes	
Porque el lugar es incómodo para ponerse a leer	

ENUMERE DEL 1 AL 4 LA RESPUESTA QUE MÁS SE ACERQUE A LO QUE GUSTARÍA LEER EN LOS POSTERS, DONDE 1 SEA LO QUE MÁS LE GUSTARÍA Y 4 LO QUE MENOS LE GUSTARÍA

7.- ¿Qué información sobre la empresa le gustaría leer en los posters informativos?

Información sobre su trabajo:	recordatorio de prestaciones, bonos, días festivos, días asuetos, empleados del mes, organigrama de la planta, reconocimiento a la línea de producción que mejor labore, fotografía de los nuevos empleados NORSON, el menú del mes del comedor	
Información sobre las instalaciones:	Que hacer en caso de incendio, sismo o inundación, que se muestre un mapa de las instalaciones, señalizaciones de seguridad: rutas de evacuación, puntos de reunión, indicaciones de cómo cuidar tu empresa	
Información sobre la empresa:	Reconocimientos que ha tenido, avances tecnológicos, mejoras en las formas de producir, nuevos mercados de exportación	
Otro tipo de información:	Chistes, consejos para ahorrar, consejos para reciclar, recomendaciones: películas, libros, recetas para cocinar el cerdo, consejos para el hogar	

ENUMERE DEL 1 AL 5 LA RESPUESTA QUE MÁS SE ACERQUE AL MEDIO POR EL CUAL LE GUSTARÍA RECIBIR LA INFORMACIÓN, DONDE 1 SEA LO QUE MÁS LE GUSTARÍA Y 5 LO QUE MENOS LE GUSTARÍA

8.- ¿Por qué otro medio lee gustaría recibir información?

Radio interna	
---------------	--

Videos	
Boletines	
Correo Electrónico	
Periódico semanal	

EN CASO DE QUE LE GUSTARÍA RECIBIR INFORMACIÓN POR OTRO MEDIO, ESPECIFIQUE CUAL:

Gracias por su cooperación

CAPITULO V: Comunicación Externa: *Evaluación de la Satisfacción de los Clientes a través de la Percepción de la Calidad del Servicio de los Puntos de Venta de Norson Alimentos.*

Objetivo general

Evaluar la satisfacción de los clientes de los puntos de venta de Promotora Comercial ALPRO S.A. de C.V. (Norson Alimentos) en Hermosillo Sonora, a través de la percepción de la calidad del servicio que reciben.

Objetivos específicos:

1. Identificar el seguimiento de políticas de servicio al cliente por parte de los empleados de los expendios de Norson Alimentos.
2. Identificar a partir de la percepción de los clientes, el nivel de satisfacción sobre la calidad del servicio que reciben en los expendios de Norson Alimentos.

Justificación

Actualmente autores como Chiavenato (2009), Rebeil (2011) y Losada (2004) concuerdan con el hecho de que vivimos en un mundo de organizaciones; inclusive a finales del siglo XX, Drucker (1995) conocido como el padre del management, nombró a nuestra era como la era de las organizaciones debido a su diversidad y creciente complejidad.

Se ha presentado la necesidad de clasificarlas para comprender su funcionamiento, un ejemplo muy claro de esta clasificación lo ofrece Rebeil en el libro Estudios de la Comunicación (2011a), señalando que existen organizaciones internacionales que se ubican en un primer modelo; y que también existen las organizaciones públicas, privadas, y del tercer sector.

Las diferencias entre cada una de ellas puede determinarse a partir del origen de su capital, de su ámbito de acción, de su motivación, de su grado de complejidad, o de sus beneficiarios (Rebeil et. al. 2011b); para el caso de las organizaciones privadas cuya motivación proviene de generar o incrementar capital que se adquirió mediante sociedades de inversión, de acumulación de acciones, de créditos bancarios, o de sus ventas, es indispensable realizar una gran cantidad de esfuerzos para sobrevivir en la era de las organizaciones.

Además de los esfuerzos financieros, administrativos, de marketing o publicidad, es necesario realizar también esfuerzos de comunicación, tanto al interior como al exterior de la misma. En cuanto a los esfuerzos de comunicación al interior, están todos aquellos enfocados a los públicos internos de la organización o beneficiarios internos, como los empleados.

En cuanto a los esfuerzos de comunicación externa, se encuentran aquellos que se enfocan a otro tipo de beneficiarios, los clientes, sin los cuales la organización no sería nada o no sería capaz de generar o incrementar su capital, tal como lo menciona Albrecht (1990).

Por ello, el enfoque al público externo, el cliente, es indispensable ya que son ellos quienes a partir de transacciones por los productos o servicios que adquieran, contribuyen con la motivación primordial de toda organización privada; Sin embargo vivir en la era de las organizaciones, complica y exige la búsqueda constante de alternativas para cumplir con su motivación, ya que particularmente las organizaciones privadas se enfrentan ante un mundo completamente competitivo en la batalla de ganar clientes.

Estas exigencias de la era de las organizaciones hacen que la publicidad, el posicionamiento en el mercado, la imagen del producto, los descuentos, o cualquier otro método para llamar la atención del cliente, sean insuficientes (Summers 2006).

Es por ello que autores como Summers (2006), Jagdish N. Shet (1989), Clay Carr (1990), proponen el escuchar y satisfacer las necesidades de los clientes a través de lo que se llama: servicio al cliente. Estos autores, también señalan, de acuerdo a estadísticas presentadas en un informe de Research Institute of America que:

“El 96% de los clientes insatisfechos, nunca se queja de trato descortés o rudo, pero: el 90% de los clientes no satisfechos con el servicio recibido no vuelven a comprar: peor aún, cada uno de estos clientes descontentos relatará su experiencia negativa a nueve personas; un 13% de los ex clientes descontentos contará su historia a más de veinte personas. Desatnick (1990)”.

Por todo lo anterior, existe la necesidad urgente de que las organizaciones privadas realicen un enfoque al cliente tal como lo proponen los distintos autores; una de iniciativa hacia el enfoque al cliente consiste en la necesidad de conocer la satisfacción del cliente, a partir de su percepción respecto a la calidad del producto y del servicio que otorgan en sus puntos de venta, como lo es en el caso de Norson Alimentos.

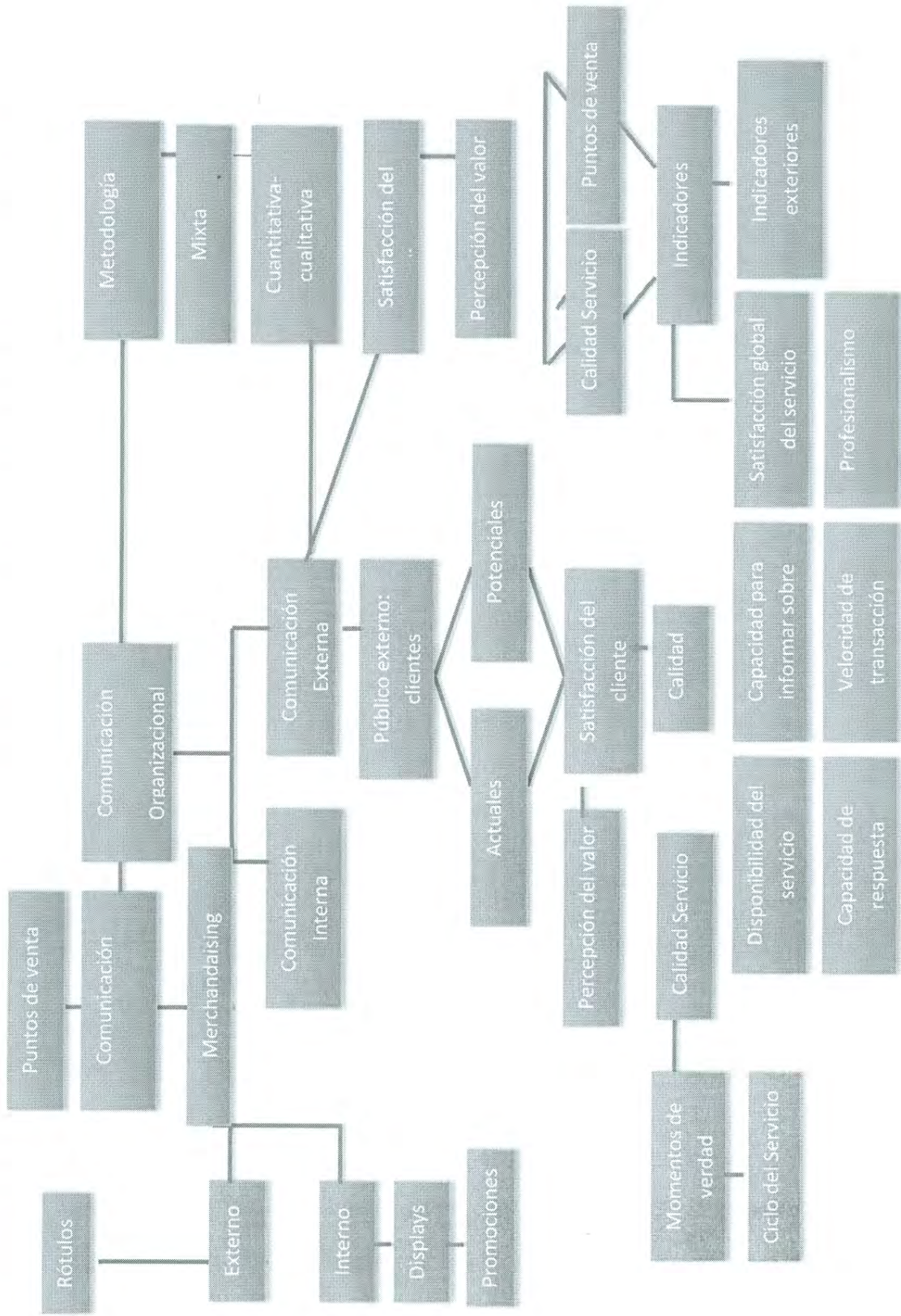
Preguntas de Investigación

- ¿Existen políticas sobre servicio que recibe el cliente en los expendios de Norson Alimentos?
- ¿Los empleados de los expendios Norson Alimentos reciben capacitaciones sobre cómo ofrecer el servicio al cliente?
- El cliente de los expendios Norson Alimentos, ¿Se encuentra satisfecho con el servicio que recibe en los expendios?

Marco Teórico Conceptual

El presente marco teórico se sustenta a partir de la teoría de la comunicación organizacional y específicamente la comunicación organizacional externa. Tiene como propósito, describir los conceptos, variables e indicadores que respaldan la presente investigación cuyo objetivo es la evaluación de la satisfacción de los clientes en los puntos de venta Promotora Comercial ALPRO S.A. de C.V. (Norson Alimentos), a partir de su percepción de la calidad del servicio que reciben.

MAPA CONCEPTUAL
Evaluación de la satisfacción de los clientes a través de la percepción de la calidad del servicio en los puntos de venta de Norson Alimentos



1. Punto de venta: el encuentro con los clientes

Como se ha mencionado en los apartados introductorios de este documento, el objetivo de esta investigación es evaluar la satisfacción de los clientes en los puntos de venta de Norson Alimentos, a partir de la percepción de la calidad del servicio.

Para ello es necesario definir primeramente el objeto de estudio: *el punto de venta*; de acuerdo con Saint-Criq y Bruel (1975), los puntos de venta son más que un simple establecimiento, más que un lugar donde se puede encontrar el producto que se busca y que satisface determinadas necesidades, estos autores indican que: “es también, y sobre todo, el lugar donde se encuentran ideas sobre la organización material de la vida, el lugar capaz de aportar transformaciones a la misma, el enclave que ayuda, a través de sugerencias y tentaciones, a vivir mejor. En resumen, es el lugar donde se pueden adquirir satisfacciones siempre nuevas”.

Así mismo, Martínez (2004a), señala que el punto de venta es el lugar de encuentro con los consumidores, es “el único lugar donde convergen los intereses particulares de todos los actores comerciales, es decir, los intereses de los fabricantes, distribuidores, y por supuesto de los consumidores finales”.

Con base en lo anterior, se puede comprender la importancia que tiene un punto de venta para una organización privada que busca incrementar o generar capital; el punto de venta, es el lugar donde convergen los intereses de todos los actores comerciales, es decir, donde el fabricante quiere vender más productos, el detallista busca mayor rentabilidad en su establecimiento y los clientes reclaman una mayor y mejor información, calidad, precios, servicios.

Norson Alimentos como empresa privada que produce, procesa y comercializa productos con base en carne de cerdo y cárnicos afines, busca a través de los catorce puntos de venta con los que cuenta, aumentar su capital a partir del consumo de los productos distribuidos en sus puntos de venta o

“Expendios Norson”, proporcionado a sus clientes un lugar donde puedan adquirir de manera sencilla sus productos.

Sin embargo, aun cuando *el 75% de las decisiones de compra se deciden en el punto de venta* (Martínez 2004b), son múltiples los factores que influyen en esta decisión, es decir, el punto de venta por sí sólo no logrará el objetivo de venta, sino que necesita apoyarse por otras ventajas competitivas como un producto de calidad, un servicio de calidad, la utilización de un adecuado merchandising en el punto de venta para lograr mantener satisfechos a los activos más importantes de la empresa, los clientes.

Es por ello que Norson Alimentos a través de esta investigación, busca medir el grado de satisfacción de sus clientes en los puntos de venta, y a partir de ello identificar las áreas de oportunidad en las que puede mejorar para lograr su objetivo primordial como empresa privada.

Ahora bien, como se mencionó anteriormente los puntos de venta necesitan de otras ventajas competitivas para lograr sus objetivos de ventas, una de ellas es el merchandising, técnica de comunicación que a su vez funge como uno de los indicadores de esta investigación, que permite medir la satisfacción de los clientes en los puntos de venta.

2. La comunicación en los puntos de venta

Para comprender que es el merchandising como técnica de comunicación utilizada en los puntos de venta, es necesario definir primeramente qué es la comunicación; para ello hacemos referencia al autor Chiavenato (2006a), que define a la comunicación como “el intercambio de información entre personas, significa volver común un mensaje o una información...”

Por otra parte Flores de Gortari (2005) señala que “el verbo comunicar proviene de la voz latina “comunicare”, puesta o poner en común. En su

acepción más general, *comunicación* es acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto tomando su parecer”.

Además de Chiavenato y Flores de Gortari, Wriglet citado en Ortiz (1965a) realiza una definición más sencilla de comunicación, señalando que es, “el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra”.

Con base en estos conceptos, podemos determinar que la comunicación es un proceso inherente al ser humano, es parte de su naturaleza y en gran medida ha contribuido con la organización social; primeramente, porque en este proceso se dan intercambios de información o mensajes que se componen de significados para las personas que participan en él.

Además, los procesos de comunicación han logrado poner en común a los seres humanos a partir de los efectos que tienen en ellos, principalmente al hacerlos participes de determinados asuntos que tienen que ver con la forma en la que se organizan socialmente.

Desde esta perspectiva que visualiza a la comunicación como un proceso, y con base al modelo más sencillo de comunicación presentado por Shannon (1948), intervienen en este proceso cuatro actores o elementos principales: “una posición emisora (fuente), una mediación (codificador) que transforma la intención de la fuente en mensaje, a transmitir por un canal (medio o soporte), que debe ser decodificado para ser eficaz en la producción de comunicación sobre un receptor (audiencia) final”.

Por otra parte, Flores de Gortari (2005b) menciona que una comunicación efectiva requiere de los siguientes elementos:

- e) Un emisor: debe poseer una comprensión adecuada y un cuadro vívido de lo que desea comunicar.
- f) Una trasmisión: preparación y determinación de oportunidad, medios y personas para su operación.

- g) Un receptor: capta la comunicación y se espera su aceptación y su comprensión del mensaje.
- h) Un procedimiento: sigue el curso de la comunicación y constata su efectividad.

Con base en las definiciones anteriores, podemos comprender que la comunicación, es un proceso complejo donde intervienen varios elementos que permiten el intercambio de información, un emisor o fuente que debe tener claro lo que desea comunicar, y hacerlo a través de un medio que sea el adecuado para la transmisión de su mensaje, cuyo éxito radica también en su codificación, y en la significación que el mensaje tiene para el receptor.

Desde esta perspectiva de la comunicación, como un proceso en el que intervienen varios actores que intercambian información, es posible identificar a la comunicación en los puntos de venta, cuyos procesos tienen como objetivo incitar, motivar y seducir al cliente a la compra de productos y servicios de un establecimiento.

Es aquí donde el merchandising puede ser utilizado como técnica de comunicación en los procesos con el cliente, para lograr el objetivo de ventas; a continuación se define el merchandising como técnica de comunicación.

3. El merchandising como técnica de comunicación

De acuerdo con Losada (2004a), los esfuerzos de comunicación deben llegar al punto de venta, ya que es el punto de encuentro con el consumidor; de ahí que, el merchandising es una técnica de comunicación persuasiva que “tiene su origen con el autoservicio como una nueva forma de comercialización que permite reducir costes y dar un mayor protagonismo al binomio producto consumidor en el punto de venta”.

Por otra parte, Soler (1991), define al merchandaising como “el conjunto de elementos puestos en acción en el punto de venta para llevarlo hacia delante en una espiral de eficacia”; asimismo, Masson y Wellhoff (1987), consideran al merchandaising como “conjunto de métodos y técnicas conducentes a dar al producto un activo papel de venta por su presentación y entorno, para optimizar su rentabilidad”.

Con base en estos autores y desde la perspectiva de la comunicación, el merchandaising en el punto de venta, son todas las acciones, métodos, o técnicas que la empresa como emisor, utiliza para enviar mensajes a sus clientes (receptores), que los incite a la compra del producto o servicio.

En el caso de los puntos de venta de Norson Alimentos o “Expendios Norson”, se desarrollan varias acciones de merchandaising, como el acomodo de los productos, el empaque de producto, las instalaciones y todas aquellas técnicas, que están enviando mensajes en el establecimiento hacia el cliente, para potenciar la venta del producto.

Estas acciones de merchandaising desarrolladas en los puntos de venta pueden ser externas o internas. A continuación se define cada una de ellas:

3.1 Merchandaising Externo

Se define por merchandaising externo, “al conjunto de técnicas y elementos de comunicación persuasiva que permiten la seducción y atracción de nuevos clientes al establecimiento comercial” Losada (2004 b).

El merchandaising externo confiere a los puntos de venta una identidad y personalidad al establecimiento: “la ubicación y localización del punto de venta, los indicadores exteriores, luminosos o rótulos, o el escaparate” (vid.op.cit).

Desde la perspectiva de Sartori (2006), que define a nuestra sociedad como teledirigida y califica al ser humano como *homo videns*, quien sólo cree en lo que ve (o en lo que cree ver), es más sencillo comprender el merchandaising



Rotulo del establecimiento



indicadores exteriores

Además de los indicadores exteriores, como luminosos, carteles, vallas, o rótulos, el estacionamiento o limpieza exterior del punto de venta, también pueden ser considerados como elementos del merchandising exterior, ya que, de acuerdo con el ciclo del servicio cuyo concepto se definirá más adelante, la interacción con el cliente inicia no sólo cuando éste identifica desde lejos el establecimiento a partir de los indicadores exteriores o los rótulos, sino también desde que busca un sitio para estacionarse.

3.2 Merchandising Interno

Por otra parte, el merchandising también puede clasificarse como interno, ya que, este es “el conjunto de técnicas, acciones y elementos de comunicación persuasiva desarrollados en el interior del establecimiento que ayudan y colaboran en la satisfacción y fidelización de los clientes” Losada (2004 d).

Así como el merchandising externo utiliza ciertos elementos para atraer, seducir y persuadir al cliente, el merchandising interno también implementa una serie de elementos o mensajes en el interior del establecimiento hacia lo clientes para llevarlo a la compra; uno de estos elementos de merchandising interno, son

los displays, que se encuentran dentro de la categoría de animación en el punto de venta.

De acuerdo con Martínez (2004b) citado en Losada, la animación en el punto de venta “es el conjunto de actividades que se realizan para acelerar las ventas dando vida al establecimiento y haciéndolo atractivo, especialmente interesante en el aspecto buyer del sistema-cliente”.

Según este mismo autor, entre los objetivos que persigue la animación en el punto de venta se encuentran:

- Estimular las compras de los consumidores.
- Aumentar el nivel de stock.
- Proyectar o prolongar una campaña de publicidad y promoción.
- Atraer y mantener a los clientes.
- Dar vida al producto.

Aunado a esto, Losada (2004 e), afirma que cada vez más los detallistas “reconocen que el entorno y ambiente que rodea al establecimiento influye significativamente en las ventas, en la evaluación de los productos vendidos, en la calidad del servicio recibido, y en la satisfacción”.

Es por lo anterior, que el merchandising interno, especialmente los displays y promociones de venta utilizados en el establecimiento, son de suma importancia para esta investigación, ya que como menciona Losada, todas las técnicas de comunicación persuasiva utilizadas al interior del punto de venta, pueden influir en gran medida en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Los displays según Martínez (2004 c), son “se trata de pequeños soportes independientes de cartón, madera, tela, plástico, alambre, etc, que pueden contener uno o varios artículos. Tienen como función diferenciar el producto para

4. La comunicación en las organizaciones

Como se aludió anteriormente, la comunicación es necesaria para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos y que ésta contribuya con el desarrollo de la sociedad, es por esto, que dentro de la comunicación encontramos diversas ramas en que esta disciplina se especializa, una de ellas es la comunicación organizacional.

Según Rebeil (2000) "Al hablar de comunicación organizacional, nos referimos a un sistema compuesto de un proceso triple, significación, información y relación, que se realiza en y con respecto a las organizaciones... el adjetivo organizacional distingue y precisa a qué tipo de comunicación nos referimos. Hablamos de una comunicación a favor de la organización".

Por otra parte Fernández (1999) señala que la comunicación organizacional es: "conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos..."

Sin embargo, Goldhaber (1984) define que la comunicación organizacional es "El flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes".

Con base en los conceptos anteriores, al referirnos a la comunicación en las organizaciones, nos orientamos a este aspecto particular en ellas, en el caso de nuestro objeto de estudio, PROMOTORA COMERCIAL ALPRO S.A. de C.V. (Norson Alimentos), nos enfocamos a los procesos de comunicación que se dan al exterior de la organización, es decir, con los públicos externos de la organización, específicamente aquellos procesos de comunicación que se desarrollan con los públicos externos en los puntos de venta de Norson, o "Expendios Norson", para medir su satisfacción a partir de la percepción de la calidad del servicio, y del

mismo punto de venta, especialmente de las técnicas de merchandising externo e interno.

Como mencionamos en el primer concepto de este marco teórico, la comunicación es un proceso en el que intervienen cuatro elementos principales: el emisor, el mensaje, el canal y receptor; los procesos de comunicación en la organización no están exentos de contar con estas características, aún más se desarrollan en un contexto determinado por la estructura de la organización, y todos los factores internos y externos que influyen en ella.

En ese sentido, la comunicación organizacional, es un proceso de comunicación que ocurre en una estructura social que tiene determinadas características, y en el que se transmite información tanto al interior como al exterior de la misma, a partir de una serie de relaciones interdependientes que se dan en esta estructura, y a través de todas las técnicas, actividades, medios utilizados por la organización para que se realice el intercambio o flujo de mensajes en ella.

Considerando a la organización como una estructura social o como un sistema abierto que transmite información tanto al interior como al exterior, se puede clasificar a la comunicación organizacional como interna o externa. Estos conceptos se abordan a continuación.

4.1 Comunicación Interna

Para el caso de esta investigación, se estudia a la comunicación externa, sin embargo es necesario definir que es la comunicación interna para conocer cómo los procesos de comunicación internos pueden repercutir en la comunicación externa de la organización.

Para comprender los elementos que incluye la comunicación interna en la organización, en este segmento se define lo que se considera como comunicación interna para esta investigación.

Fernández (2002), señala que la comunicación interna es: “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que... mantenga informados, integrados y motivados [**a los empleados**] para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” .

Por otra parte, Flores de Gortari (2005c), menciona que la comunicación interna “Son todos los mensajes que cursan dentro de la red de la estructura de la institución:

- d) Con motivo del ejercicio de los puestos.
- e) Para realizar funciones normales del organismo del que se trata o asumir tareas extraordinarias relacionadas directa o indirectamente con la marcha de las operaciones.
- f) El trasmisor y el emisor pertenecen al grupo de trabajo de la propia institución”.

De acuerdo a lo anterior, se comprende que la comunicación interna es el flujo de mensajes que se dan dentro de una red de relaciones de dependencia recíproca al interior de una organización; con lo anterior se comprende que, la comunicación interna es aquella que se da entre el recurso humano de la organización, es decir, son todos los flujos de mensajes entre los miembros de la organización quienes pueden actuar tanto como emisores o como receptores, dependiendo de la naturaleza de los mensajes.

Este flujo de mensajes puede darse a través de distintos medios de comunicación para lograr distintos objetivos como informar, integrar o motivar a los empleados sobre su trabajo y así, a través de un efectivo flujo de mensajes, contribuir con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

4.2 Comunicación Externa

Como se ha mencionado a lo largo de este marco teórico, las organizaciones desarrollan procesos de comunicación al interior y al exterior de la organización; se definió que la comunicación interna se desarrolla en la organización y busca crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros para lograr que todos estén informados, motivados e integrados.

En ese sentido la empresa tendrá que desarrollar hacia el interior todas las actividades o estrategias de comunicación necesarias para lograr este objetivo; desde esta perspectiva, los miembros de la organización, son uno de los públicos de la misma, es decir, son los públicos internos de la empresa.

Sin embargo, la organización por ser un sistema abierto tiene determinadas características; una de ellas es que las organizaciones no están aisladas, sino que, como parte del suprasistema en el que están insertas interactúan y desarrollan relaciones con su medio ambiente. En estas relaciones e interacciones con el ambiente también se desarrollan procesos de comunicación dirigidos al exterior de la organización, a otros públicos que al igual que los internos, son de suma importancia.

Es aquí donde es necesario definir a la comunicación externa de una organización, para lo que se hace referencia al autor Fernandez (2002 a), quien define a la comunicación externa como:

“el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios”.

Por otra parte, de acuerdo con el Manual de Comunicación Comercial publicado por Vértice publicaciones en el 2008, las actividades de comunicación

externa “están dirigidas a todas aquellas personas que mantienen una relación con la organización, tales como: los distribuidores (clientes intermediarios), los consumidores, los prescriptores, los medios de comunicación y los organismos sociales”.

Aunado a lo anterior, este mismo Manual de Comunicación Comercial (2008a) señala que la comunicación externa busca cumplir los siguientes objetivos:

- Que el público conozca tanto la filosofía de la empresa como una imagen positiva de ella, y las relaciones con los productos y servicios que ofrece.
- Que los distribuidores (consumidores intermedios) y los consumidores finales adquieran los productos y servicios de la empresa en lugar de los de la competencia; gracias a ello, la empresa podrá aumentar su participación en el mercado.

En este mismo sentido, Bartoli (1992) señala que la comunicación externa puede ser:

1) *Comunicación externa operativa*: es la que se establece entre los miembros de la organización y el medio externo;

2) *Comunicación externa estratégica*: en este punto se pueden considerar dos modalidades diferenciadas (Bartoli, 1992a):

La comunicación orientada a la creación de redes: los miembros de la organización llevan a cabo contactos con cargos de la Administración, con otras empresas, etc., con el objetivo de contar con un apoyo ante cualquier eventualidad que pueda surgir en la organización; II) *La comunicación externa estratégica orientada a la escucha externa*: consiste en captar información estratégica en el medio; III) *Información externa de notoriedad*: relativa a acciones de publicidad, promociones, etc. A esta modalidad es a la que se

ello, a continuación se define qué tipos de públicos externos puede tener una organización.

4.2.1 Tipos de públicos externos

Anteriormente, se indicó que los públicos externos de una organización pueden ser los proveedores, los clientes o la sociedad en general; sin embargo esta clasificación de los públicos externos es aun más grande y específica, ya que, Ríos (2003), señala que los públicos externos de una organización son:

- Los proveedores.
- El gobierno.
- La comunidad.
- Los medios masivos de comunicación.
- Los clientes.

De estos públicos externos de la organización, el interés particular para el caso de esta investigación, son los clientes, ya que, lo que se busca es conocer su satisfacción respecto a la calidad del servicio y de los puntos de venta (Expendios Norson). Por ello a continuación se define a los clientes.

5. Los Clientes

Autores como Lele y Jagdish (1987), Calado (1989), Ruiz (2004), Sewell (1994), entre otros, han escrito libros completos sobre los clientes de una empresa, definen quiénes son, sus características, su situación actual, su importancia e inclusive proponen estrategias para mantenerlos satisfechos y lograr que permanezcan fieles a la organización.

A partir de lo anterior, surge la interrogante acerca del por qué desde de la década de los ochentas se incrementa el interés por los clientes, por su satisfacción y por retenerlos; para responder a esta interrogante es necesario referirse al apartado protocolario de esta investigación, específicamente a la justificación.

Aunado a lo anterior, Lele y Sheth (1987 a) afirman que "una empresa que mantiene a sus consumidores contentos es prácticamente invencible. Compran más y más a menudo". En ese sentido, también Albrecht (1990 a), hace referencia a la importancia del cliente, definiendo a este como un *activo* de la empresa.

Esto significa que aun cuando la conceptualización de un activo para una empresa se relaciona con sus bienes tangibles, el cliente es aún más valioso, debido a que, un cliente que consume los productos o servicios de una organización y que además está dispuesto a regresar porque se encuentra satisfecho, traerá mayores beneficios a la empresa que toda una lista de activos tangibles.

Desde estas perspectivas se comprende que la importancia de este público externo para la organización radica en que, sin ellos, las empresas no serían capaces de sobrevivir en el mundo de competencias al que se enfrentan, ya que, si una empresa no está dispuesta a desarrollar acciones enfocadas a los clientes, más allá de ofrecerles productos o servicios, siempre habrá algún otro competidor que esté interesado en hacerlo.

Para tener una comprensión más clara acerca de lo que es un cliente, es necesario definirlo desde varias perspectivas; para ello se hace referencia a la American Marketing Association (A.M.A.), quien define al **cliente** como "el comprador potencial o real de los productos o servicios".

Por otra parte, según Barquero (2007), "La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis

clientes productos a base de carne de cerdo, ofrezcan también otras ventajas competitivas que los hagan diferentes a las organizaciones que tienen ese mismo fin, por ejemplo, las carnicerías.

La variedad de los producto no garantiza su supervivencia en el mercado, pero una excelente calidad en el producto y en el servicio que se ofrece en los puntos de venta de Norson Alimentos, puede ser la diferencia; es por ello que esta investigación busca evaluar la satisfacción de los clientes de expendios Norson a partir de la percepción de la calidad del servicio que reciben.

Para determinar lo que se entiende por calidad del servicio, primeramente se deben definir los tipos de clientes que puede tener una organización, la satisfacción de los clientes, la calidad, percepción del valor, y los beneficios. Estos conceptos se abordan a continuación.

5.1 Tipos de clientes

La clasificación de los tipos de clientes de una organización puede ser muy diversa; por lo general, estas clasificaciones dependen del área de estudio de la cual se aborda la temática. Fernández Valiñas (2009) que desde la perspectiva de la mercadotecnia clasifica a los tipos de cliente por su demanda.

Hay quienes también clasifican al cliente por volumen de ventas, como lo hace Díez (et al. 2003) e inclusive hay autores que los definen de acuerdo a su comportamiento o personalidad, como lo hace Bastos (2006). Para el caso de esta investigación se clasifica al cliente de acuerdo al Manual de atención al cliente (2009) en un sentido general: clientes actuales y potenciales.

5.1 .1 Clientes actuales

Los clientes actuales son los que “hacen uso de los productos o instalaciones de una empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es la fuente de ingresos real que percibe la empresa” según el Manual de atención al cliente (2009a).

Los clientes actuales se dividen en:

- 1) **Clientes activos e inactivos:** los activos son aquellos que en la actualidad están utilizando los servicios de la empresa. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que utilizan los servicios de la empresa hace bastante tiempo, y por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el servicio que recibieron o que ya no necesitan del servicio del establecimiento.

- 2) **Según la frecuencia:** a) clientes frecuentes, son aquellos que hacen uso a menudo de los productos que la empresa les ofrece, por lo general están complacidos; b) clientes habituales: aquellos que hacen uso de los productos que ofrece la empresa con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto o servicio; c) clientes ocasionales: son los que compran el producto de vez en cuando o por única vez.

- 3) **Según su nivel de satisfacción:** a) clientes complacidos: son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas; b) aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas; c) clientes insatisfechos: aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto, y/o el servicio por debajo de sus expectativas, y que por tanto no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otra empresa.

Con base en lo anterior, se comprende que los clientes actuales no se pueden clasificar solamente de una forma general como aquellos que hacen uso de los productos o de la empresa, sino que es necesario clasificar a su vez a los

clientes actuales, ya que, esto permitirá tener una mayor comprensión acerca del cliente.

Para el caso de esta investigación la clasificación del cliente actual es aun de mayor importancia, ya que, permitirá no sólo conocer quiénes son los clientes a los que Norson Alimentos en los puntos de venta les ofrece el servicio, sino que permitirá identificar dentro de esta clasificación del cliente actual, existen diferencias sobre el nivel de satisfacción de los clientes actuales que son activos o inactivos, los frecuentes, o aquellos que se pueden definir como clientes complacidos, satisfechos o insatisfechos.

Sin embargo, también es importante tener en consideración una clasificación más de los tipos de clientes, que son los que corresponden a los clientes potenciales, cuyo concepto se define a continuación.

5.1.2 Clientes potenciales

De acuerdo con el Manual antes citado, los clientes potenciales son aquellos que “que no hacen uso de los productos o servicios de una empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tiene la disposición necesaria, el poder de adquisición necesario. A este tipo de clientes se les podría considerar como fuente de ingresos futuros”.

5. Satisfacción de los clientes

Anteriormente, se ha descrito la importancia de un cliente para la empresa, lo que se define como cliente, los tipos de clientes existentes, e incluso se han realizado varias menciones respecto a satisfacer al cliente más allá de sus necesidades; se ha mencionado que la empresa debe buscar otras ventajas competitivas además de los productos y servicios para satisfacer a los clientes.

Ruíz (2004a) señala que: “La satisfacción del cliente influye directamente en la capacidad competitiva de una empresa, incluso en su supervivencia a lo

largo del tiempo... el cliente satisfecho es un cliente fiel, y para cualquier empresa, la fidelidad de los clientes es una vía segura para mantener e incrementar los ingresos y beneficios". La pregunta originada a partir de este planteamiento es: ¿qué es la satisfacción del cliente?.

Al referirse a la satisfacción del cliente, no se puede únicamente mencionar la definición etimológica de la palabra satisfacción, ya que este concepto por sí sólo no dice mucho acerca de la satisfacción del cliente, es decir, de acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, satisfacción es "la acción y efecto de satisfacer; es la razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria; es cumplimiento del deseo o del gusto".

En efecto, la satisfacción del cliente implica desarrollar acciones para sosegar y responder a las necesidades de los clientes a partir de los productos y servicios que ofrece una organización, pero la satisfacción también implica conocer las percepciones y actitudes de los clientes respecto a cómo o hasta qué nivel una empresa es capaz de cumplir con sus necesidades y expectativas, tal como lo menciona Hayes (1999).

En ese sentido, la satisfacción del cliente se encuentra estrechamente relacionada con el concepto de calidad que muchas empresas utilizan para evaluar la satisfacción de sus clientes. En cuestiones de calidad puede evaluarse tanto la calidad del producto como la calidad del servicio recibido cuando se llevó a cabo la transacción por el producto.

Al utilizar a la calidad como medida para conocer el nivel de satisfacción del cliente, suelen utilizarse índices objetivos o concretos, pero también pueden utilizarse mediciones más subjetivas o abstractas que funcionen como indicadores de la calidad, que se basen en las percepciones y actitudes de los clientes, y no en criterios más concretos u objetivos.

Para determinar qué índice se utilizará para medir la satisfacción del cliente a partir de la calidad de productos o servicios, es necesario definir primero qué es la calidad, por lo que a continuación se aborda este concepto.

7. Calidad

Desde la perspectiva de la Ingeniería, la calidad según Juran (citado en Ruiz 2004 b) es “la aptitud al uso de los productos y servicios prestados... se debe conseguir elaborar un material o componente adquirido con el fin de satisfacer las exigencias de los clientes, al mismo tiempo que se logra altos rendimientos y el mínimo tiempo de paro en la producción”.

Por otra parte, Hayes (1999 a) define de acuerdo a Montgomery (1996), a la calidad como “el grado hasta el cual los productos satisfacen las necesidades de la gente que los usa”. Asimismo la norma ISO 8402 define “calidad como el conjunto de características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas”, y de acuerdo a la norma UNE-EN ISO 9000:2000 la define como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

En ese sentido, pareciera que la calidad se enfoca mucho al producto que una empresa ofrece, ya que, desde esta perspectiva la calidad es un grado, una característica o una aptitud del producto que inherente a este cumple o satisface con las necesidades de los clientes. Sin embargo, Feigenbaum (1991) define a la calidad desde otra perspectiva:

“Con el producto o servicio y sus requerimientos-sean éstos explícitos o implícitos, conscientes o apenas detectados, técnicamente operativos o completamente subjetivos-que representa siempre un blanco móvil en los mercados competitivos”.

De estas perspectivas, determinar la satisfacción del cliente con base en la calidad de los productos o servicios resulta un poco complejo, ya que, por una parte se tiene la calidad en el sentido de las características que la empresa le confiere sus productos o servicios, y por otra, se tiene la calidad con base en la percepción del cliente, quien define a partir de su experiencia si los productos o servicios satisfacen sus necesidades, requerimientos y expectativas.

Considerando que en la actualidad el enfoque al cliente es indispensable para las empresas, resulta más importante determinar su satisfacción sobre la calidad de sus productos o servicio a partir de índices basados en la percepción y actitud de los clientes, ya que, una empresa puede conferir a sus productos ciertas características que, de acuerdo a ella lo convierte en un producto o servicio de calidad; no obstante, si el cliente no lo percibe de esta manera, y a partir de esa percepción determina que no es un producto o un servicio de calidad, este no habrá satisfecho sus necesidades, requerimientos y expectativas, y por lo tanto será un cliente insatisfecho.

Aunque determinar la satisfacción de cliente resulte complejo, no es imposible, debido a que como se mencionó con anterioridad, existen índices objetivos o concretos y mediciones subjetivas o abstractas que funcionan como indicadores de calidad. Estos últimos sólo pueden definirse a partir del conocimiento del cliente, por ello, es necesario realizar una evaluación sobre la satisfacción del cliente, para poder determinar qué es lo que ellos consideran como un producto o servicio de calidad, y que por tanto los convierte en clientes satisfechos.

Para el caso de esta investigación, aunque la calidad del servicio y del producto estén intrínsecamente relacionados, el mayor interés es hacia la calidad del servicio que se ofrece en los puntos de venta de Norson Alimentos, por esta razón se utilizan índices abstractos para medir esta satisfacción. Estos índices o indicadores fueron seleccionados a partir de la definición de servicio que se abordará más adelante.

Otra consideración que al igual que la calidad resulta sumamente importante tener presente cuando se evalúa la satisfacción del cliente, es la percepción del valor y los beneficios que obtiene un cliente, ya que, éstos también habrán de influir en gran medida en la satisfacción del cliente, y aún más, puede decirse que aunque la satisfacción del cliente y la percepción son similares y a la vez distintas, de acuerdo con Summers (2006 a) contar con ambas informaciones resulta una combinación muy poderosa para toda empresa.

8. Percepción del valor

A partir de la experiencia que un cliente tiene en una empresa respecto al producto o al servicio que recibió, éste es capaz de determinar si obtuvo o no un servicio o un producto de calidad; los clientes, de acuerdo con Summers (2006 b) "toman en cuenta sus experiencias, requerimientos, y necesidades pasados, y combinan esta información para establecer su juicio respecto del valor de un producto o servicio".

Como se ha venido señalando, el cliente es el que decide o determina si un producto o servicio es de calidad, pero en esa decisión influye la percepción del valor y de los beneficios obtenidos. Por valor se entenderá "la valía, atribuida o relativa, o la utilidad de un producto o servicio juzgada por el cliente cada vez que realiza una transacción, con el propósito de adquirir un producto o servicio" Summers (2006 c).

Por otra parte, Carr (1990 a) define al valor como "el beneficio que un cliente obtiene de su producto o servicio, menos el coste que le supone comprárselo". Desde estas perspectivas, el valor puede ser la valía, la utilidad o el beneficio que el cliente le atribuye a un producto o servicio a partir de su experiencia, requerimientos, y necesidades pasados, una vez que, ha eliminado los costos que le originó una transacción; por costes se entiende a la "suma total

del tiempo, esfuerzo, y dinero que el cliente emplea en la consecución del beneficio” Carr (1990 b).

En ese sentido, y de acuerdo con Summers (2006 e), “la percepción valor que desarrollen los clientes es lo que determinará, en última instancia, la diferencia entre un consumidor satisfecho y uno insatisfecho”; es decir, la satisfacción del cliente puede determinarse de la siguiente manera: el cliente le otorga un valor a producto o al servicio que recibió, a partir de ese valor, el cliente determina si recibió un producto o un servicio de calidad, y a partir de ello puede considerarse como un cliente satisfecho.

8.1 Beneficios

Anteriormente se indicó que los beneficios son un componente del valor, por ello, para complementar y tener una definición más clara y amplia sobre el valor, a continuación se define que son los beneficios que un cliente recibe, ya que éstos también influyen en la determinación del valor de un producto o servicio.

Carr (1990 c), define tres tipos de beneficios que constituyen al valor:

- Los beneficio esperados: los que su cliente busca, sabe y le concreta.
- Los beneficios asumidos: los que su cliente da por hecho que obtendrá de la compra y que no es consciente de ellos en ese momento.
- Los beneficios añadidos: los que su cliente ni siquiera se imagina que puede conseguir de la compra, pero que la empresa está en disposición de proporcionárselos.

Una vez que se ha definido desde esta perspectiva la satisfacción del cliente, es necesario definir que es la calidad del servicio, por ello a continuación se define a la calidad del servicio.

9. Servicio

Se señaló que la calidad del servicio y la calidad del producto están intrínsecamente relacionadas, ya que, la combinación de ambas es la fórmula perfecta para tener la satisfacción global del cliente, debido a que, un cliente puede obtener un producto de muy alta calidad de acuerdo a la percepción del valor que este tenga, pero aunque la empresa ofrezca un producto de calidad y el cliente lo perciba de esta manera, si no se ofrece también un servicio de calidad en la transacción por el producto, se tendrá un cliente insatisfecho, y viceversa, por ello es importante tener en cuenta esta consideración.

Sin embargo, para el caso de esta investigación el enfoque es hacia la calidad del servicio al cliente que se ofrece en Expendios Norson; sobre el tema del servicio al cliente, Desatnick (1990 a) menciona que “es una nueva norma para medir el desempeño de una organización. No se trata de una ventaja competitiva. Se trata de la ventaja competitiva”. Aunado a ello, este mismo autor señala que todas aquellas empresas que pretendan triunfar deben reconocer que vivimos en la era de la soberanía del consumidor y que por tanto, deben ofrecer normas de la más alta calidad en cuanto al servicio.

Con lo anterior se comprende la importancia que representa el servicio al cliente para una organización, por lo que ahora, es necesario definir qué es el servicio; para ello, se recupera la definición que propone Payne (1993), quien señala que el Servicio es “una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad”.

Por otra parte Eiglier y Langeard (1989) señalan que el servicio es “la interacción de cuatro elementos: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el sistema de organización interna”; además, autores como Albrecht y Zemke (1985) muestran una filosofía de servicio a través de un triángulo de servicios que consiste en clientes, gente, estrategias que intervienen en el servicio y sistemas.

Asimismo el manual PILOT de consulta al servicio al cliente, señala que el servicio es “la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio”. Desde estas perspectivas, se comprende que el servicio es prácticamente intangible y su base se encuentra en acciones e interacciones que involucran a clientes, a personal empleado, a sistemas, e inclusive estrategias orientadas a proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio.

Generalmente, cuando se piensa en servicio al cliente se realiza una asociación con los detalles de la amabilidad de los empleados, como los buenos modales, los saludos amables, el trato cortés de los empleados, entre otras acciones; sin embargo, si se estudia al servicio al cliente desde los enfoques de los autores que se abordaron anteriormente, se comprende que el servicio va más allá de las acciones del empleado, aun cuando estos elementos conformen una parte fundamental del servicio, son sólo una pequeña parte de lo que debería ser establecido en toda empresa como un sistema del servicio al cliente.

Al referirse a sistema del servicio al cliente, es necesario recordar que de acuerdo a la Teoría General de Sistemas Chiavenato (2009 b), una organización es un sistema compuesto por otros subsistemas que al trabajar de manera conjunta e integral logran el funcionamiento eficiente de la empresa; en ese sentido, el servicio al cliente debe conformarse como un sistema más de la organización que se orienta a uno de sus públicos externos, el cliente, pero que además implica de la integración de ese segmento de sus públicos internos que se encarga de proporcionar el servicio que recibe los clientes cuando ocurre una experiencia de compra.

Ahora bien, qué implica un sistema del servicio al cliente. De acuerdo con Sewell (1994 a), el enfoque de un sistema de servicio al cliente implica básicamente un objetivo: “hacer un buen trabajo, lo que significa 1) hacer bien el trabajo desde la primera vez, y 2) contar con un plan para atender aquello que salga mal”, es decir, las organizaciones necesitan de un sistema de servicio al cliente que sea cuidadosamente planeado y medido para obtener resultados

eficientes, y poder ofrecer el servicio o mejor dicho, la calidad del servicio al cliente como una ventaja competitiva de la empresa.

Esa planeación del servicio al cliente, que mínimamente se ve reflejada en lo que el cliente percibe en su experiencia de compra, que puede ir desde la actitud del empleado, hasta como se encuentra el punto de venta en general, implica de acuerdo a Desatnick (1990 b) normas de servicio al cliente establecidas, entrenamiento del personal, y una evaluación continua del rendimiento del servicio al cliente en comparación con esas normas establecidas.

Por todo lo anterior, se comprende que el servicio al cliente como un sistema tiene que ver con la planeación adecuada de este proceso; un plan donde se deben determinar las políticas de calidad del servicio, las normas que deben seguir los empleados, las capacitaciones que el empleado debe recibir respecto al servicio al cliente para mejorar constantemente y sobretodo debe planearse también dentro del sistema del servicio al cliente, la evaluación de la calidad del servicio al cliente.

A partir de esto, se comprende porque es importante para esta investigación la evaluación del servicio al cliente, que inicia por identificar si existe un sistema del servicio al cliente, como se realizó en el caso de Norson Alimentos, donde se investigó primeramente si existía algún sistema de servicio al cliente donde se establecieran normas, políticas, capacitaciones o evaluaciones sobre el servicio al cliente, lo que se obtuvo como resultado que no existen.

Una vez que se ha definido qué es el servicio al cliente desde diferentes perspectivas, y se ha planteado la necesidad de implementar en las organizaciones sistemas de servicio al cliente, es importante determinar las dimensiones de este proceso, es decir, cuándo inicia el servicio el cliente y cómo puede visualizarse como un ciclo del servicio, por ello estos conceptos se abordan a continuación.

9.2 Momentos de verdad

Anteriormente se ha abordado al servicio al cliente como un proceso en el que el objetivo es entregar en tiempo y en espacio un producto a un consumidor; en este proceso interviene el cliente y el empleado, y además se pueden desarrollarse ya sea estrategias o sistemas de servicio al cliente para ofrecer un servicio de calidad. Sin embargo, la pregunta que surge de este planteamiento es: ¿cuándo inicia el servicio al cliente?

Para responder a esta interrogante, se retoma el concepto de *momento de verdad*, propuesto por Albrecht (1990 c); sobre este concepto, el autor señala que un momento de verdad es “el instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto”.

Asimismo este autor señala que los momentos de verdad no sólo son aquellos en los que el cliente tiene contacto con los empleados, sino que momentos de verdad implica todo aquello que genera una opinión respecto a la calidad del servicio, como por ejemplo, si al cliente le es fácil encontrar el establecimiento, si encuentra estacionamiento, si el sitio es limpio y agradable o si las señales de la entrada y al interior del negocio son fáciles de leer, pueden ser momentos potenciales de verdad ya que aunque ocurren antes de la interacción de cliente-empleado, tienen una gran influencia en la percepción del cliente respecto a un servicio de calidad.

Como se indicó anteriormente, el servicio desde la perspectivas de los sistemas, implica un proceso estratégicamente planeado para que este se convierta en una ventaja competitiva, por lo que, desde este enfoque la importancia de los momentos de verdad, radica en que, la identificación de estos momentos permitirá realizar mejoras al sistema del servicio al cliente para que este se convierta en un servicio de calidad que mantenga satisfechos a los clientes que lo reciban.

Albrecht (1990 d) propone identificar los momentos de verdad a través de un proceso en el cual “los gerentes, supervisores y empleados realizan una lista de los encuentros breves que los clientes tienen con cualquier aspecto del negocio”; una vez que se realiza esto, se obtiene una lista en la que se muestran todos los momentos de encuentro con el cliente que generan una percepción sobre la calidad del servicio y potencialmente del producto.

Una vez que se ha realizado esto, el autor menciona que los momentos de verdad no se presentan al azar sino que ocurren en una secuencia lógica y medible; tener esta secuencia lógica y medible permitirá a la empresa identificar aquellos encuentros exactos por los cuales ella es responsable, y que por tanto puede cambiar para ofrecer un mejor servicio al cliente.

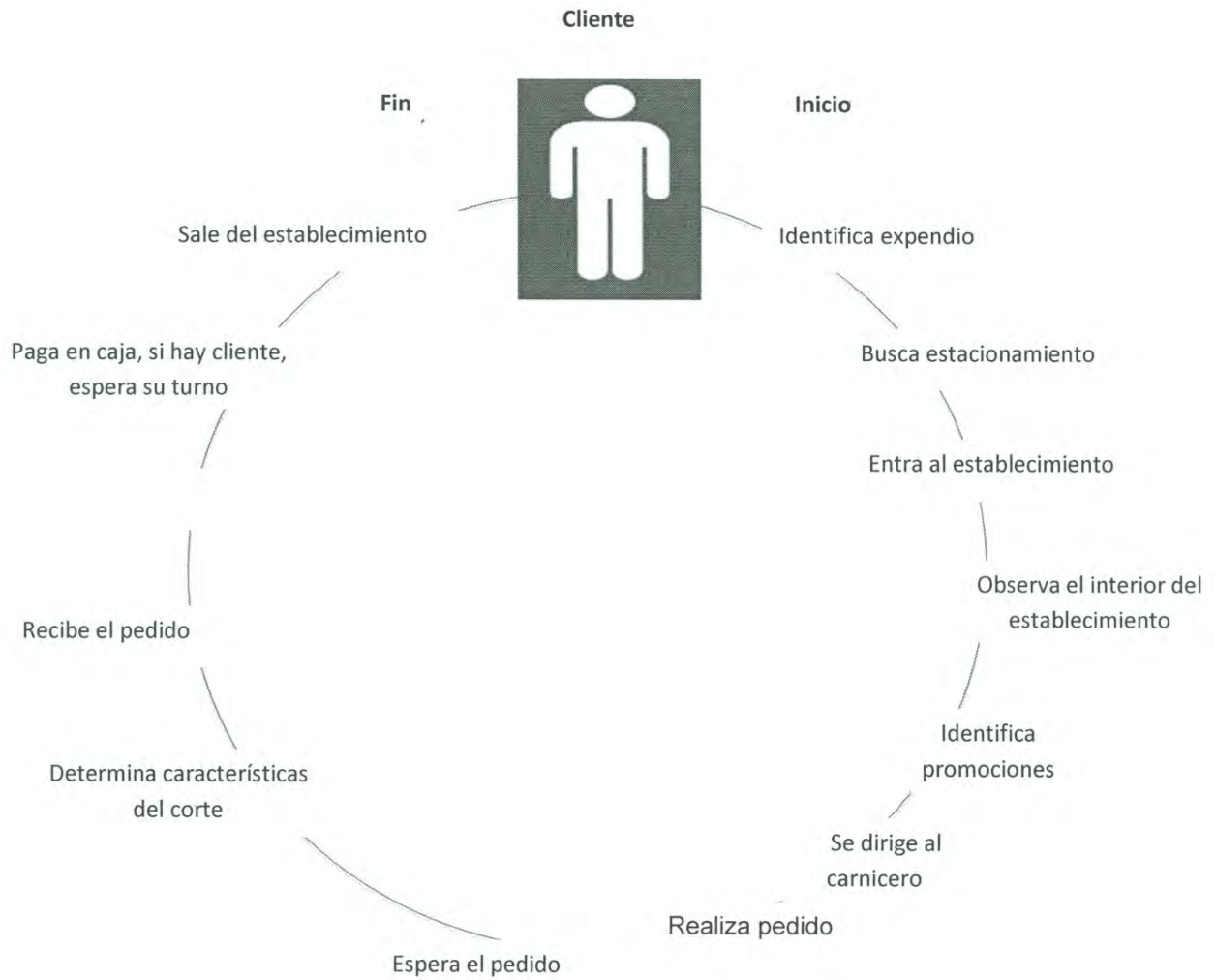
La mejor manera de identificar estos encuentros exactos con el cliente de forma secuencial y lógica, es a través de la elaboración de un ciclo del servicio, cuya definición se realizará en el siguiente segmento.

9.3 Ciclo del servicio

Albrecht (1990 e) señala que un ciclo del servicio es “un mapa de los momentos de verdad, a medida que los experimentan los clientes”; así mismo este autor señala que el ciclo se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con el negocio, y además que para poder trazarlo es necesario tener previamente realizada la lista de momentos de verdad que se mencionó anteriormente: con base en esa lista se traza un círculo como marco de referencia para acomodar esos momentos de verdad de acuerdo a su orden de sucesión acostumbrado.

Con base en la propuesta del ciclo del servicio del Albrecht, se desarrolló un modelo de ciclo de servicio que se presenta en los puntos de venta de Norson Alimentos, esto, para tener una mayor comprensión acerca de los momentos de verdad identificados en el ciclo del servicio, y para posteriormente utilizarlo como referencia en las propuestas de mejora.

Esquema 1. Ciclo del servicio en Expendios Norson. Elaboración propia a partir del modelo del ciclo del servicio de Albrecht (1990). Fimbres Dosten. Preciado Sánchez. Salcido Álvarez. Yescas Romo. Zamora Del Sol. 2012



Como se observa en el esquema uno, los clientes de Norson que visitan sus expendios experimentan alrededor de trece momentos de verdad, los cuales son de suma importancia para la organización, ya que como se mencionó anteriormente, los momentos de verdad en los cuales los clientes se ponen en contacto con la empresa, influirán de sobremanera en la percepción que el cliente tenga sobre la calidad del servicio, así como virtualmente en la calidad del producto.

Es por estas razones que es importante que para el objeto de estudio se creara el ciclo del servicio que representara todos los momentos de verdad que tienen los clientes en el establecimiento; como se muestra en el esquema, el ciclo del servicio inicia con un primer momento de verdad que es la identificación del expendio Norson. A continuación se explica cada momento de verdad representado en el esquema:

- **Momento de verdad 1:** *El cliente identifica el expendio.* Este es el primer momento de verdad del cliente y se relaciona directamente con el merchandaising externo y con uno sus identificadores exteriores, en este caso, el rótulo del establecimiento. Este es momento de verdad que implica que el cliente sea capaz de identificar fácilmente a través de los rótulos del establecimiento la ubicación de este. Este momento de verdad podrá causar en el cliente cierto grado de satisfacción o bien de insatisfacción, si es que le fue difícil encontrar el lugar y los rótulos no fueron tan visibles como para poder identificar fácilmente el establecimiento, esto, que puede ocasionar a su vez que el cliente disminuya su percepción de valor que le otorga a expendios Norson.
- **Momento de verdad 2:** *Busca estacionamiento.* Este es el segundo momento de verdad que experimentan los clientes de Norson, ya que, una vez que se ha identificado el expendio, se procede a buscar un espacio para estacionamiento, y como segundo contacto con el cliente, implica que la empresa le brinde, como parte del servicio espacios disponibles para estacionarse, que hagan la experiencia de compra mucho más cómoda y

agradable, y evitar las molestias que la falta de estacionamiento puedan ocasionar, y que por tanto influyan en la percepción del cliente.

- **Momento de verdad 3:** *Entra al establecimiento.* En este tercer momento de verdad con el cliente, se encuentran otras implicaciones como la limpieza del establecimiento, la facilidad de circulación dentro del establecimiento, los olores del establecimiento y saludos de los empleados, en sí todo interno que forme un ambiente de los expendios Norson, y de los cuales el agrado o disgusto de este provocarán una buena o mala percepción acerca de la calidad en el servicio.
- **Momento de verdad 4:** *Observa al interior del establecimiento.* Este cuarto momento de verdad, está directamente relacionado con el momento 3 y 5, ya que, al igual que el anterior, mientras el cliente espera a ser atendido por el carnicero o cajera, está siempre observando alrededor, observa los carteles, los refrigerados donde guardan la carne, los estantes donde se exhiben los productos listos para comer, entre otras cosas que al igual que momento de verdad tres, forman parte del ambiente de los expendios Norson.
- **Momento de verdad 5:** *Identifica promociones.* Una vez que el cliente, entra al establecimiento, observa el interior de este, busca carteles, letreros o displays que le muestren las promociones existentes. Este momento de verdad, se relaciona con el merchandising interno, en el que los displays son de suma importancia para proporcionar a los clientes información de promociones o bien, acerca de los productos. Este momento de verdad tratar de tener informado al cliente, desde la perspectiva de la comunicación, le muestra los mensajes necesarios para que el cliente tenga una experiencia satisfactoria respecto al servicio, brindándole la información necesaria para realizar su compra.
- **Momento de verdad 6 y 7: Se dirige al carnicero, pregunta.** Estos son dos momentos de verdad ocurren prácticamente al mismo tiempo, ya que, una vez que el cliente ha observado brevemente el interior del establecimiento, se dirige al carnicero para preguntar acerca de las

promociones o bien, acerca del producto que está por comprar. Este momento de verdad, tiene que ver con el contacto humano que tiene el cliente, en este caso con el empleado, y entonces en este momento de verdad ha de influir la actitud del empleado y el trato que el cliente reciba.

- **Momento de verdad 8 y 9:** *Realiza pedido y determina las características de este.* Al igual que los momentos de verdad anteriores, este es contacto directo con empleado, específicamente con el carnicero; en este momento de verdad el cliente le presenta al empleado cuáles son sus necesidades, lo que busca en el producto y lo que espera obtener de él, por lo tanto para que este pueda considerar que está recibiendo un servicio de calidad, el empleado debe hacer lo posible por cumplir estas necesidades del cliente con la finalidad de mantenerlo satisfecho.
- **Momento de verdad 10 y 11:** *El cliente espera y recibe el pedido.* Casi para finalizar el ciclo, el cliente espera determinado tiempo en lo que su corte de carne está listo. El cliente debe estar satisfecho con el tiempo de espera que le tomó en recibir su pedido.
- **Momento de verdad 12 y 13:** *El cliente paga en caja y sale del establecimiento.* En este momento de verdad incluye nuevamente un contacto humano con el empleado, en el que se realiza la transacción del producto y del cual la cajera está a cargo. Este momento de verdad que finaliza el ciclo también puede influir en gran medida en la percepción de la calidad del servicio que reciba el cliente, ya que, el tiempo que espere en pagar el cliente, el trato amable, apático o simpático que reciba de la cajera influirá en la percepción del servicio del cliente.

Con estos trece momentos de verdad que experimentan los clientes de expendio Norson, representados en el esquema del ciclo del servicio mostrado anteriormente se concluye con la temática del concepto de servicio, los momentos de verdad y el ciclo del servicio.

Sin embargo, a partir de estos planteamientos surge la interrogante de cómo medir o evaluar un servicio de calidad, es por ello que a continuación se

definen los indicadores que se utilizaron en esta investigación para realizar la evaluación de la calidad del servicio que reciben los clientes de los puntos de venta de Norson alimentos a partir de la percepción de los clientes.

Indicadores del servicio

De acuerdo con Plaza (2002) el servicio debe ser definido en términos de características detectables y medibles que faciliten su evaluación y control, por ello, para términos de esta investigación se tomaron las dimensiones o indicadores utilizados por Parasuraman (1988) en el SERVQUAL utilizado para medir la calidad del servicio. A continuación se explican cada uno de estos indicadores seleccionados a partir de este autor y de diversas investigaciones de servicio al cliente.

9.4 Disponibilidad del Servicio:

El empleado se encuentre disponible a atender las necesidades del cliente.

9.5 Capacidad de respuesta:

Se refiere a la disposición del empleado para ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido. Con base en ello, para esta investigación se determinó que la capacidad de respuesta es: el grado en el que el empleado reacciona con prontitud ante el cliente y es capaz de ayudarlo.

9.6 Velocidad de la transacción:

Rapidez o prontitud con la que se efectuó una operación comercial.

9.7 Profesionalismo:

El profesionalismo es posesión de destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación de servicio. Con base en ella, para términos de esta investigación se definió al profesionalismo como: Comportamiento, actitudes y prácticas por parte del empleado, que ya se encuentran preestablecidas (políticas y reglamento). Tanto como vestimenta, actitudes morales y éticas, y cumplimiento de su deber en el trabajo.

9.8 Capacidad para informar sobre productos, precios y promociones:

El empleado brinde la información correcta acerca de los productos, de los precios y de las promociones existentes para brindarle un mejor servicio.

9.9 Satisfacción global del servicio:

La calidad del trato que Norson ofrece en el servicio al cliente.

Metodología

- **Tipo de estudio**

El tipo de estudio seleccionado para desarrollar esta investigación es el descriptivo, ya que, este “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis”-Sampieri (2010). La selección del tipo de estudio descriptivo se debe a que, la meta de la investigación consiste en describir una situación específica, en este caso la calidad del servicio que se ofrece en los puntos de venta de Norson Alimentos y no realizar comparaciones o encontrar relaciones entre otras industrias del ramo que cuentan con este tipo de establecimiento.

Es por lo anterior, que la investigación descriptiva permite medir desde diferentes dimensiones la satisfacción de los clientes de los expendios Norson, una de esas dimensiones es la calidad en el servicio, y otra, el punto de venta.

- **Tipo de enfoque**

El enfoque seleccionado para esta investigación es de corte mixto, ya que, - Por una parte el enfoque cuantitativo, permite recopilar y presentar de manera sistemática los datos sobre la percepción de los clientes de los puntos de venta de Norson Alimentos basándose en variables, las cuales se describen y explican sus cambios y movimientos- Hernandez (2010 c).

El enfoque cualitativo, por ser abierto, flexible y construido durante el trabajo de campo o realización del estudio, ofrece datos profundos y enriquecedores.

- **Instrumentos de medición seleccionados**

-Encuesta: La encuesta realizada se basó para su estructura tanto en las variables como en los indicadores que se muestran en la tabla 1. El formato está elaborado en cuatro apartados, el primero consta de los datos sociodemográficos de los encuestados, el segundo tiene el objetivo de definir qué tipo de cliente se está encuestado clasificándolo como cliente frecuente o por primera vez; el tercer apartado consiste en presentar una serie de afirmaciones al encuestado para solicitarle que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. Por último el apartado cuatro, permite al encuestador calificar de manera global el servicio que recibió en expendios Norson. (**VER ANEXO1**).

-Entrevista: se realizó una entrevista previamente estructurada al encargado directo de los “Expendios Norson”. Esta entrevista permite profundizar sobre el mantenimiento y funcionamiento de los puntos de venta, así, como del servicio que se ofrece en éstos, de esta manera, se obtiene un sustento más sólido que argumente la efectividad, o lo contrario al resultado que arroje la investigación sobre la evaluación de la satisfacción de los clientes a través de la percepción de la calidad del servicio de los puntos de venta Norson Alimentos.

- **Características de levantamiento**

Forma de aplicación	Cara a cara
Número de preguntas	22
Número de expendios	10
Ubicación de expendios	Colosio, Morelos, Juárez, Nuevo Hermosillo, Zapata, Piña, Mercadito, Misiones, Centro , Villas del Real
Número de encuestas por expendio	30
Fecha de aplicación	Marzo y Abril de 2012

- Población: el tipo de población es infinita, la principal característica de esta población es que de sus elementos, es imposible tener un registro identificable, esto es lo que sucede con la población con la que se trabajó, ya que, de acuerdo con el concepto utilizado en marco teórico referente al cliente y retomado de American Marketing Association (A.M.A.), un cliente, es "el comprador potencial o real de los productos o servicios".

En ese sentido, toda persona que ingrese a un expendio Norson puede ser un cliente real o potencial, debido a esto, la totalidad de la población Hermosillense puede ser un cliente real o potencial. Bajo esta característica se determinó que la población con la que se trabajó es una población infinita.

- Muestra: considerando a la población como infinita, se procedió a calcular el tamaño de muestra bajo la siguiente fórmula para poblaciones infinitas:

$$n = Z^2PQ/E^2$$

n = Número de elementos de la muestra

N = Número de elementos de la población o universo

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z2 = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; Z = 2.

E = Margen de error permitido

$$n = \frac{Z^2(50)(50)}{5.7}$$

n=300 encuestas

Tipo de selección: se eligió trabajar con la selección aleatoria simple (población infinita), donde cada uno de los seleccionados proviene de la población y cada elemento se selecciona de manera independiente. Por tal motivo, se decidió aplicar el instrumento a 30 personas por cada uno de los diez expendios ubicados en la Ciudad de Hermosillo, Sonora. En total se tuvo una muestra de 300 aplicaciones.

TABLA DE VARIABLES E INDICADORES

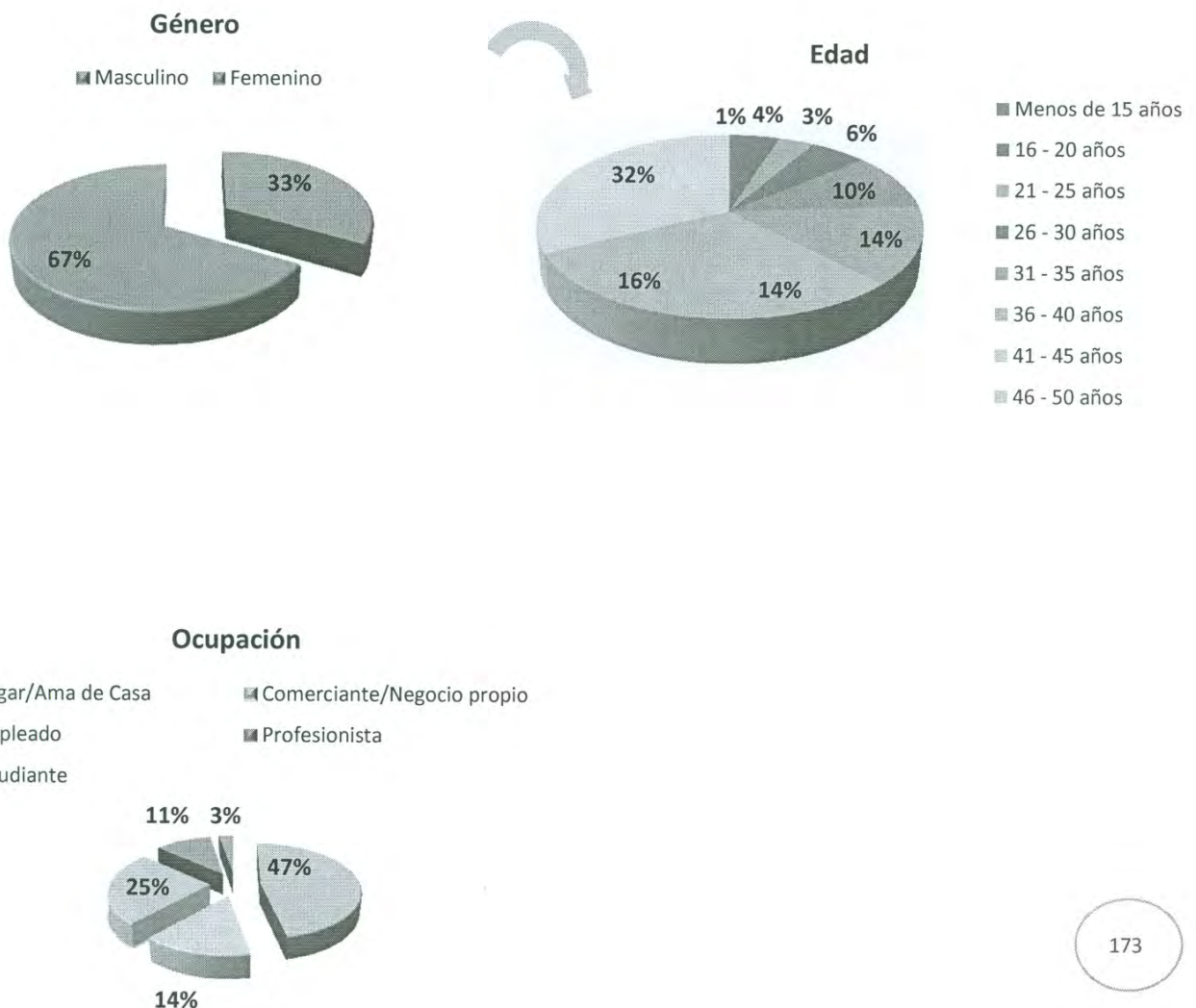
Variable	Indicador	Operacionalización
Calidad de Servicio	<p>Disponibilidad del servicio:</p> <p>El empleado se encuentre disponible a atender las necesidades del cliente</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le ofrecieron el servicio antes de que usted lo solicitará 2. El empleado se mostró dispuesto a ayudarlo.
	<p>Capacidad de respuesta:</p> <p>El grado hasta el que el empleado reacciona con prontitud ante el cliente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atendieron rápidamente a sus necesidades 2. El empleado fue capaz de resolver todas sus dudas.
	<p>Velocidad de la transacción:</p> <p>Rapidez o prontitud con la que se efectuó una operación comercial.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Espero mucho tiempo para realizar su compra
	<p>Profesionalismo:</p> <p>Comportamiento, actitudes y prácticas por parte del empleado, que ya se encuentran</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La actitud general del empleado fue buena

<p>preestablecidas (políticas y reglamento). Tanto como vestimenta, actitudes morales y éticas, y cumplimiento de su deber en el trabajo.</p>	<p>2. El trato que recibió del empleado fue cortés</p>
<p>Capacidad para informar sobre productos, precios y promociones:</p> <p>El empleado brinde la información correcta, ante las dudas que le surjan al cliente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El empleado le dio a conocer la promociones de los productos 2. El empleado le hizo sugerencias o recomendaciones sobre los productos. 3. El empleado resolvió todas sus dudas.
<p>Satisfacción global del servicio :</p> <p>La calidad del trato que Norson ofrece en el servicio al cliente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Regresará o comprará productos en expendio Norson? 2. En tres 3 palabras el ¿por qué? 3. ¿Recomendaría usted a Norson? 4. ¿Con que palabras recomendaría a Norson?

<p>Puntos de venta</p>	<p>Rótulos:</p> <p>Signo o denominación que sirve para dar a conocer al público un establecimiento y para distinguirlo de otros destinados a actividades idénticas o similares.</p>	<p>1. ¿Le fue fácil identificar el expendio Norson?</p>
	<p>Indicadores exteriores:</p>	<p>¿Le fue fácil encontrar estacionamiento?</p>
	<p>Limpieza del establecimiento:</p>	<p>1. ¿Qué tan limpia estaban las instalaciones?</p>
	<p>Displays:</p> <p>Pequeños soporte independientes de cartón, madera, plástico, alambra. Tienen como función diferenciar el producto par que el consumidor se fije en él y se acerque con el fin de informarse más detenidamente.</p>	<p>¿Los carteles le mostraron las promociones existentes?</p> <p>¿Los carteles le mostraron información sobre el producto?</p>

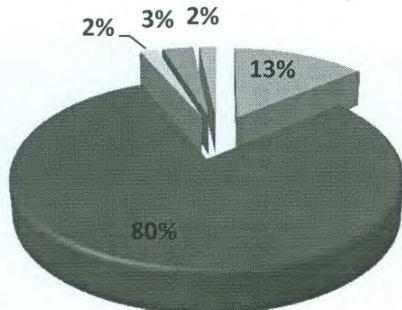
CAPÍTULO VI: RESULTADOS

En el siguiente capítulo, se muestran los resultados obtenidos a través de la técnica encuesta de corte cuantitativo, y la entrevista corte cualitativa, así como una pregunta de este corte dentro del instrumento aplicado a los clientes para conocer su percepción respecto al servicio que recibe en los puntos de venta de PROMOTORA COMERCIAL ALPRO S.A. DE C.V. (Norson Alimentos).



Estado civil

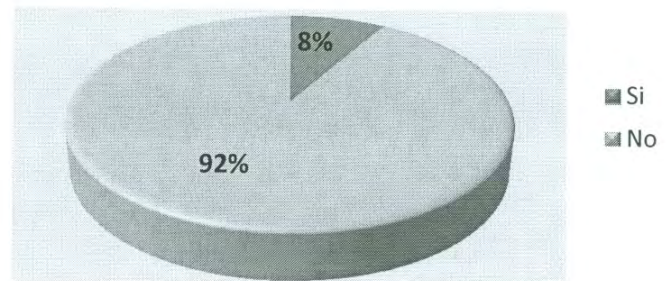
■ Soltero ■ Casado ■ Divorciado ■ Viudo ■ Unión libre



Resultados

Como se observa en la gráfica 1, el 92% de los encuestados afirmaron que no es la primera vez que visitan el expendio Norson, con lo cual se puede determinar que los encuestados en los expendios son en su mayoría clientes frecuentes, ya que, aunado a esta información, en la gráfica dos se señaló en un 72% (30%, 26%, 16%) que los encuestados visitan el expendio en una frecuencia constante, es decir, de una vez a la semana, más de una vez a la semana y una vez a la quincena.

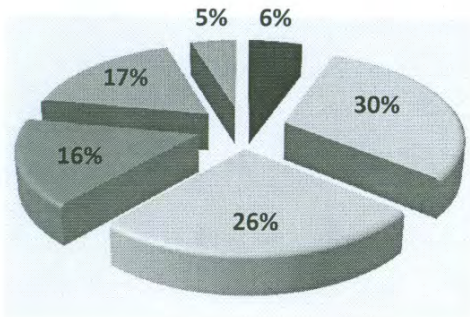
¿Es la primera vez que visita un Expendio Norson?



Por otra parte, se encuestaron clientes que realizaban la visita diaria a los expendios, este tipo de clientes, eran mayoristas y representaron el 5% del total de los encuestados. Por último, como se muestra en la gráfica 2 el 17% del total de los encuestados visita los expendios sólo una vez al mes

¿Con qué frecuencia lo visita?		
No contestó	16	5.6%
Una vez/semana	87	30.2%
Más de una vez/semana	74	25.7%

¿Con qué frecuencia lo visita?



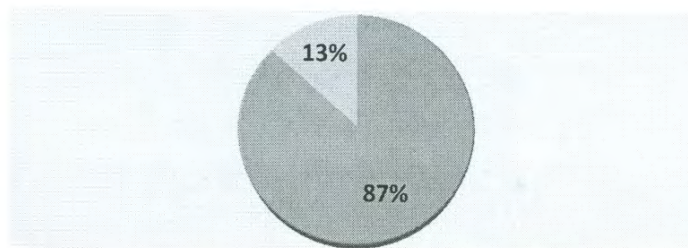
- No contestó
- Una vez/semana
- Más de una vez/semana
- Una vez/quincena
- Una vez/mes
- Diario

Una vez/quincena	47	16.3%
Una vez/mes	50	17.4%
Diario	14	4.9%
Total	288	100%

¿El empleado le dio los buenos días/tardes?		
Si	250	86.8%
No	38	13.2%
Total	288	100%

¿El empleado le dio los buenos días/tardes?

■ Si ■ No



Para conocer si el empleado muestra una actitud positiva y cortés cuando el cliente ingresa al expendio, se les preguntó a los clientes si el empleado le dio un saludo de bienvenida ya sea buenos días o buenas tardes. A esto, los clientes respondieron afirmativamente con un 87% del total de los encuestados, mientras que el 13% restante respondió que el empleado no le dio el saludo de bienvenida.

Pregunta 4: sobre la variable punto de venta y servicio.

La pregunta número cuatro corresponde a la variable punto de venta y calidad en el servicio. Cada una de las afirmaciones que aparecen en el cuadro número cuatro de la encuesta (VER ANEXO 1) corresponde a un indicador que mide estas dos variables.

Para presentar los resultados arrojados por la encuesta, se dividieron en tres segmentos los indicadores de cada variable, presentándolo de la siguiente manera:

- a) **Sobre la variable punto de venta:** en este primer segmento se considera los *indicadores exteriores* del punto de venta, que son, identificación del punto de venta, estacionamiento del punto de venta y limpieza del punto de venta, es decir, las tablas correspondientes a estos indicadores, reflejan la percepción de los clientes sobre la facilidad para encontrar el expendio, la facilidad o comodidad de estacionamiento y su determinación acerca de la limpieza del expendio. Asimismo, en este apartado se muestran los resultados de cada uno de los expendios, con su interpretación al inferior de la tabla.
- b) **Sobre la variable servicio:** lo que corresponde a este segmento, se refiere específicamente a la forma en que el empleado ofrece el servicio a los clientes mientras ocurre la experiencia de compra.
- c) **Sobre la variable punto de venta:** en el tercer segmento se retoma esta variable, sin embargo los indicadores que la miden se refieren a la información que se le proporciona a los clientes sobre las promociones y el producto a través de los carteles o displays que se encuentran en el punto de venta. Es importante señalar que las tablas que se presentan a continuación se analizan de la siguiente manera:



SEGMENTO A: SOBRE LA VARIABLE PUNTO DE VENTA, INDICADORES: IDENTIFICACION, ESTACIONAMIENTO Y LIMPIEZA

1. EXPENDIO COLOSIO: POSITIVO

Expendio	Identificación					Estacionamiento					Limpieza							
	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%
Colosio	0	1	0	0	29	30	5	3	2	2	18	30	0	2	0	0	0	28
	0	3.3	0	0	96	100	16.6	10	6.6	6.6	60	100	0	6.6	0	0	93.3	100

Interpretación: En el expendio Colosio, de acuerdo a su variable punto de venta el resultado es positivo, debido a que la

Calificación que recibe en sus tres indicadores es alta.

3. EXPENDIO JUAREZ: POSITIVO

Expendio	Identificación					Estacionamiento					Limpieza								
	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	
Juárez	0	0	0	0	30	30	2	0	0	1	27	30	0	0	0	0	0	30	30
	0	0	0	0	100	100	6.6	0	0	3.3	90	100	0	0	0	0	100	100	
	% del total																		

Interpretación:

En el expendio Juárez, de acuerdo a su variable punto de venta es positivo debido a que la calificación que recibe en sus tres indicadores identificación, estacionamiento y limpieza es positiva.

2. EXPENDIO NUEVO HERMOSILLO: POSITIVO

		Identificación				%	Estacionamiento						Limpieza							
		TD	D	NN	D		TD	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	
Expendio		TD	D	NN	D	TD		TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	
Nuevo Hermosillo	Recuento	0	0	0	0	30		30	1	1	2	1	25	30	0	0	0	0	30	30
	% del total	0	0	0	0	100		100	3.3	3.3	6.6	3.3	83.3	100	0	0	0	0	100	100

Interpretación: En el expendio Nuevo Hermosillo, de acuerdo a su variable punto de venta es positivo, debido a que la calificación que recibe en sus tres indicadores es alta.

4. EXPENDIO ZAPATA: POSITIVO

		Identificación				%	Estacionamiento						Limpieza							
		TD	D	NN	D		TD	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	
Expendio		TD	D	NN	D	TD		TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	
Zapata	Recuento	0	0	2	1	27		30	1	0	1	0	28	30	0	0	0	0	30	30
	% del total	0	0	6.6	3	90		100	3	0	3	0	93	100	0	0	0	0	100	100

Interpretación: Al igual que en los expendios anteriores, en el expendio Zapata se obtienen los mismos resultados en la variable punto de venta, debido a que en sus tres indicadores las calificaciones son positivas.

5. EXPENDIO MORELOS: POSITIVO

Expendio	Identificación					Estacionamiento					Limpieza							
	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%
Morelos	1	0	0	0	29		1	0	2	3	23	29	0	0	2	2	26	30
	Recuento					30	1	0	2	3	23	29	0	0	2	2	26	30
	% del total					100	3.4	0	6.8	10.3	79.3	100	0	0	6.6	6.6	89	100
		3.3	0	0	0	96.6												

Interpretación:

En el expendio Morelos, de acuerdo a su variable punto de venta es positivo debido a que la calificación que recibe en sus tres indicadores identificación, estacionamiento y limpieza es positiva.

6. EXPENDIO CENTRO: REGULAR

Expendio	Identificación					Estacionamiento					Limpieza							
	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%
Centro	0	0	0	0	30		0	0	0	0	7	30	0	0	0	0	30	30
	Recuento					30	0	0	0	0	7	30	0	0	0	0	30	30
	% del total					100	76.6	0	0	0	23.3	100	0	0	0	0	100	100
		0	0	0	0	100												

Interpretación: En el expendio Centro, de acuerdo a su variable punto de venta se obtiene un resultado regular, esto se percibe de acuerdo a la calificación que recibe en el indicador de identificación y limpieza, que es positiva; sin embargo en el indicador de estacionamiento nos da un porcentaje alto que se inclina a lo negativo. (Énfasis en el indicador estacionamiento.)

7. EXPENDIO MERCADO NO. 2: POSITIVO

Expendio	Identificación					Estacionamiento					Limpieza								
	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	
Mercado # 2	0	0	0	2	28		5	1	1	7	16	30	0	0	0	1	29	30	
	Recuento	0	0	0	2	28	30	5	1	1	7	16	30	0	0	0	1	29	30
	% del total	0	0	0	6.6	93.3	100	16.6	3.3	3.3	23.3	53.3	100	0	0	0	3.3	96.6	100

Interpretación: En el expendio de Mercado # 2, de acuerdo a la variable punto de venta se obtuvo un resultado positivo, ya que la calificación que recibe en el indicador identificación, limpieza y estacionamiento es positiva; sin embargo en el indicador de estacionamiento, se obtuvo un 20% de respuestas negativas por lo cual se deberá hacer énfasis en el indicador estacionamiento.

8. EXPENDIO PIÑA: POSITIVO

Expendio	Identificación					Estacionamiento					Limpieza								
	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	
Piña	0	0	0	0	18		1	0	0	0	17	18	0	0	0	0	18	18	
	Recuento	0	0	0	0	18	18	1	0	0	0	17	18	0	0	0	0	18	18
	% del total	0	0	0	0	100	100	5.5	0	0	0	94.4	100	0	0	0	0	100	100

Interpretación:

En el expendio Piña, de acuerdo a la variable punto de venta, se obtiene un resultado positivo, debido a que la calificación que recibe en sus tres indicadores identificación, estacionamiento y limpieza son positivos.

SEGMENTO B: SOBRE COMO EL EMPLEADO OFRECE EL SERVICIO EN EXPENDIOS NORSSON.

1. EXPENDIO COLOSO : REGULAR

Expendio	Actitud			Ofrecer servicio			Disponición											
	TD	D	NN	D	TD	%	D	NN	D	TD	%							
Colosio	1	0	0	2	27	30	13	0	0	0	17	30	2	0	1	1	26	30
	% del total	3.3	0	0	6.6	90	100	43	0	0	57	100	6.6	0	3.3	3.3	87	100

TD	Promociones			Recomendaciones			Dudas			Tiempo en caja													
	D	NN	D	TD	%	D	NN	D	TD	%	D	NN	D	TD	%								
21	0	1	1	7	30	24	0	0	1	5	30	6	0	3	1	20	30	27	0	2	0	1	30
70	0	3.3	3.3	23	100	80	0	0	3.3	17	100	20	0	10	3	67	100	90	0	6.6	0	3.3	100

Interpretación:

Se obtuvo un resultado regular, esto debido a que 2 de los 7 indicadores arrojan datos negativos, los clientes contestaron en un 70% de total desacuerdo, que el empleado no le dio a conocer promociones. Asimismo con un 80%, los clientes señalaron que el empleado no le hizo sugerencias o recomendaciones sobre el producto, tanto en el indicador de ofrecer el servicio, es necesario realizar un énfasis porque no se sabe con exactitud qué es lo que sucede, por lo tanto es necesario profundizar en este indicador, para conocer porque la opinión del cliente se encuentra tan dividida. Por último, sobre el indicador tiempo para pagar en caja, el

resultado es positivo ya que los clientes coincidieron en un 90% que estaban totalmente en desacuerdo con la afirmación de: si espero mucho tiempo para pagar en caja, es decir, para el cliente, el pago en caja fue rápido.

2. EXPENDIO NUEVO HERMOSILLO: POSITIVO

Expendio	Actitud				Ofrecer servicio				Disposición										
	TD	D	NN	%	TD	D	NN	%	TD	D	NN	%							
Nuevo Hermosillo	0	0	0	30	1	2	1	1	25	30	0	0	30						
	% del total				0	0	0	100	3.3	6.6	3.3	3	83	100	0	0	0	100	100

Promociones	Recomendaciones				Dudas				Tiempo en caja															
	TD	D	NN	%	TD	D	NN	%	TD	D	NN	%	TD	D	NN	%								
	3	0	0	25	30	5	0	3	3	19	30	0	0	1	1	27	29	25	0	0	1	4	30	
	10	0	0	6.6	83	100	17	0	10	10	63	100	0	0	3.4	3	93	100	83	0	0	3.3	13	100

Interpretación:

Este expendio presentó un resultado positivo en todos sus indicadores (7/7), todos mostraron porcentajes inclinados hacia la opción de respuesta totalmente de acuerdo y de acuerdo con cada una de las afirmaciones, que corresponden a cómo el empleado ofrece el servicio.

3. EXPENDIO JUÁREZ: POSITIVO

Expendio	Actitud			Ofrecer servicio			Disposición												
	TD	D	NN	D	TD	%	D	NN	D	TD	%								
Juárez	1	0	0	1	28	30	4	0	1	0	25	30	2	0	0	0	28	30	
	% del total	3.3	0	0	3.3	93	100	13	0	3.3	0	83	100	6.6	0	0	0	93	100

TD	D	NN	Promociones			Recomendaciones			Dudas			Tiempo en caja											
			D	TD	%	D	TD	%	D	TD	%	D	TD	%									
10	1	0	3	14	28	14	1	0	2	13	30	4	0	1	1	23	29	28	0	0	0	2	30
36	3.5	0	11	50	100	47	3.3	0	6.6	43	100	14	0	3.4	3	79	100	93	0	0	0	6.6	100

Expendio Juárez

Se obtuvo un resultado positivo porque cinco de los siete indicadores mostraron un resultado favorable, sin embargo, dos de los siete indicadores mostraron tendencia negativa, en promociones se inclino un 36% de respuestas negativas y 50% de respuestas positivas, este indicador puede considerarse regular, y en recomendaciones se obtuvo un resultado negativo con un 47%

4. EXPENDIO ZAPATA: POSITIVO

Expendio	Actitud			Ofrecer servicio			Disposición					
	T	D	%	T	D	%	T	D	%			
zapata	0	0	0	30	30	5	0	1	24	30	0	0
	0	0	0	100	100	17	0	3	80	100	0	0
% del total	0	0	0	100	100	17	0	3	80	100	0	0

Promociones	Recomendaciones			Dudas			Tiempo en caja					
	T	D	%	T	D	%	T	D	%			
14	0	0	16	30	17	0	1	1	11	30	4	0
47	0	0	53	100	57	0	3.3	3.3	37	100	13	0
	0	0	0	100	57	0	3.3	3.3	37	100	13	0

Interpretación:

Se obtuvo un resultado positivo porque cinco de los siete indicadores mostraron un resultado favorable, sin embargo, dos de los siete indicadores mostraron tendencia negativa, en promociones se inclinó un 47% de respuestas negativas y 53% de respuestas positivas, este indicador puede considerarse regular, y en recomendaciones se obtuvo un resultado negativo con un 57%

5. EXPENDIO MORELOS: POSITIVO

Expendio	Actitud			Ofrecer servicio			Disposición												
	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	%					
Morelos	0	1	2	1	26	30	5	1	1	0	23	30	0	2	2	0	26	30	
	% del total	0	3.3	6.6	3.3	87	100	17	3.3	3.3	0	77	100	0	6.6	6.6	0	87	100

TD	Promociones			Recomendaciones			Dudas			Tiempo en caja												
	D	NN	TD	%	TD	D	NN	TD	%	TD	D	NN	TD	%								
10	0	0	20	30	14	0	0	1	15	30	5	2	0	0	23	30	30	0	0	0	0	30
33	0	0	67	100	47	0	0	3.3	50	100	16	7	0	0	77	100	100	0	0	0	0	100

Interpretación:

Este expendio presentó un resultado positivo en cinco de los siete indicadores (5/7), todos mostraron porcentajes inclinados hacia la opción de respuesta "totalmente de acuerdo" con cada una de las afirmaciones; que corresponden a cómo el empleado ofrece el servicio. Solo en los indicadores como recomendaciones y promociones, se muestra un porcentaje regular ya que el 47% dijo estar en total desacuerdo y el 50% dijo estar totalmente de acuerdo, de igual manera en promociones se obtuvo un resultado de 33% negativo y 67% positivo.

6. EXPENDIO CENTRO: REGULAR

Expendio	Actitud			Ofrecer servicio			Disposición												
	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN	
Centro	0	0	0	0	0	0	0	0	21	30	1	0	1	0	28	30			
	% del total			0	0	0	100	100	30	0	0	70	100	3.3	0	3.3	0	93	100

TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%
13	0	0	0	17	30	16	0	0	0	14	30	1	0	0	0	29	30	27	0	0	0	3	30
43	0	0	0	57	100	53	0	0	0	47	100	3.3	0	0	0	96	100	90	0	0	0	10	100

Interpretación:

Este expendio arroja un resultado regular esto debido a que 1 de los 7 indicadores arroja un dato negativo y 2 indicadores arrojan datos regulares, los clientes contestaron en un 30% de total desacuerdo, que el empleado no le ofreció el servicio, asimismo se obtuvo un 43% que no le dio a conocer las promociones, por otra parte con un 53%, los clientes señalaron que el empleado no le hizo sugerencias o recomendaciones sobre el producto, arrojando un resultado negativo en ese indicador. Sin embargo los indicadores actitud, disposición, dudas y tiempo en caja arrojaron resultados positivos.

7. EXPENDIO MERCADO #2: POSITIVO

Expendio	Actitud			Ofrecer servicio			Disposición											
	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN									
Recuento	0	0	1	4	25	30	4	4	5	2	15	30	1	0	5	4	19	29
% del total	0	0	3.3	13	83	100	13	13	17	7	50	100	3.4	0	17	14	66	100

TD	Promociones			Recomendaciones			Dudas			Tiempo en caja														
	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%							
14	1	5	4	6	30	14	1	5	3	7	30	3	2	10	4	11	30	26	1	0	1	1	2	30
47	3.3	17	13	20	100	47	3.3	17	10	23	100	10	7	33	13	37	100	87	3.3	0	3.3	6.6	100	

Interpretación:

En este expendio se obtuvo un resultado positivo, cinco de los siete indicadores (5/7) arrojaron resultados favorables, los indicadores actitud, ofrecer el servicio, disposición, dudas y tiempo en caja mostraron porcentajes inclinados hacia la opción "totalmente de acuerdo", y solo los indicadores promociones y recomendaciones arrojaron porcentajes inclinados a la opción "totalmente desacuerdo", por lo cual es necesario hacer un énfasis en ello.

8. EXPENDIO PIÑA: POSITIVO

Expendio	Actitud			Ofrecer servicio			Disposición													
	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN		
Piña	Recuento	0	0	0	0	0	18	18	1	0	0	0	17	18	0	0	0	0	18	18
	% del total	0	0	0	0	100	100	5.5	0	0	0	94	100	0	0	0	0	0	100	100

TD	Promociones			Recomendaciones			Dudas			Tiempo en caja												
	D	NN	TD	%	TD	D	NN	TD	%	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	%					
2	0	0	0	16	18	3	0	0	0	15	18	1	0	0	0	17	18	18	0	0	0	18
11	0	0	0	89	100	17	0	0	0	83	100	5.5	0	0	0	94	100	10	0	0	0	100

Interpretación:

El expendio Piña mostró un resultado positivo en todos sus indicadores (7/7), todos ellos mostraron porcentajes inclinados hacia la opción de respuesta totalmente de acuerdo con cada una de las afirmaciones que corresponden a cómo el empleado ofrece el servicio.

9. VILLAS DEL REAL: POSITIVO

Expendio	Actitud			Ofrecer servicio			Disposición												
	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN							
Villas del Real	Recuento	1	0	0	0	29	30	6	0	0	0	24	30	1	0	2	1	26	30
	% del total	3.3	0	0	0	97	100	20	0	0	0	80	100	3.3	0	6.6	3.3	87	100

Promociones	Recomendaciones			Dudas			Tiempo en caja															
	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN										
	Recuento	1	14	30	17	2	0	0	11	30	6	0	0	1	23	30	29	0	0	1	0	30
	%	3.3	47	100	57	6.6	0	0	37	100	20	0	0	3	77	100	97	0	0	3.3	0	100

Interpretación:

En este expendio se obtuvo un resultado regular, de los 7 indicadores, dos de ellos arrojan datos negativos y, los clientes afirmaron en un 63.3% (6.6% desacuerdo, 57% totalmente desacuerdo) que el empleado no le hizo recomendaciones de productos. Así mismo se debe poner énfasis en el indicador de promociones, debido a que sus resultados nos muestran un 50% de "totalmente en desacuerdo".

10. EXPENDIO MISIONES: POSITIVO

Expendio	Actitud			Ofrecer servicio			Disposición												
	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN	%
MISIONES	Recuento	0	0	0	0	30	30	3	0	1	3	23	30	1	0	1	0	28	30
	% del total	0	0	0	0	100	100	10	0	3.3	10	77	100	3.3	0	3.3	0	93	100

TD	D	NN	TD	%	Promociones			Recomendaciones			Dudas			Tiempo en caja									
					TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN	TD	D	NN	%
12	0	1	0	17	30	12	0	3	0	15	30	1	0	1	1	27	30	26	0	1	0	3	30
40	0	3.3	0	57	100	40	0	10	0	50	100	3.3	0	3.3	3	90	100	87	0	3.3	0	10	100

Interpretación:

En este expendio se obtuvo un resultado positivo, solo es importante resaltar que en la tabla de observan dos indicadores los cuales arrojan un resultado regular debido a que sus porcentajes se encuentra dispersos entre totalmente en desacuerdo y de acuerdo. Es importante realizar un énfasis en promociones y recomendaciones.

SEGMENTO C: INDICADORES PARA INFORMAR A LOS CLIENTES

1. EXPENDIO COLOSIO: NEGATIVO

Expendio	Carteles promociones					Carteles información							
	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	
Colosio	Recuento	18	0	0	0	12	30	18	0	0	0	12	30
	% del total	60	0	0	0	40	100	60	0	0	0	40	100

Interpretación: En el expendio Colosio, el resultado que se percibe en la tabla es negativo, por lo tanto es importante hacer énfasis en esta área de oportunidad.

2. EXPENDIO NUEVO HERMOSILLO: POSITIVO

Expendio	Carteles promociones					Carteles información							
	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	
Nuevo Hermosillo	Recuento	5	0	1	0	24	30	4	0	2	1	23	30
	% del total	16.6	0	3.3	0	80	100	13	0	6.6	3.3	77	100

Interpretación: En el expendio Nuevo Hermosillo, obtuvimos un resultado positivo en la variable de punto de venta: Indicadores para informar a los clientes.

3. EXPENDIO JUÁREZ: REGULAR

Carteles promociones

Carteles información

Expendio	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%
Juárez	Recuento	10	0	0	19	29	12	0	0	0	17	29
	% del total	34.5	0	0	66	100	41	0	0	0	59	100

Interpretación: En el expendio Juárez, se obtiene un resultado positivo en el indicador de carteles de promoción, mientras tanto en el indicador de carteles de información se muestra un resultado regular, es importante realizar un énfasis en el indicador, debido a que los porcentajes se encuentran muy dispersos en "totalmente en desacuerdo" y "totalmente de acuerdo". Por lo anterior, se considera que la calificación otorgada a este expendio es regular.

4. EXPENDIO ZAPATA: REGULAR

Carteles promociones

Carteles información

Expendio	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%
Zapata	Recuento	9	0	1	2	18	30	9	0	0	2	19
	% del total	30	0	3.3	6.6	60	100	30	0	0	6.6	63

Interpretación: En el expendio Zapata, se obtuvo un resultado regular, ya que, aun cuando el 60% de los encuestados señalaron en ambos indicadores que están totalmente de acuerdo con que los carteles le muestran las promociones e información sobre los productos, existe un 30% restante que señala que están totalmente en desacuerdo con que los carteles cumplan con esta función, por lo que, es necesario identificar qué factor ocasiona que esto suceda productos, existe un 30% restante que señala que están

totalmente en desacuerdo con que los carteles cumplen con esta función, por lo que, es necesario identificar qué factor ocasiona que esto suceda.

5. EXPENDIO MORELOS: POSITIVO

Expendio	Carteles promociones					Carteles información						
	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%
Morelos	8	1	0	1	20	30	10	0	0	1	19	30
	% del total	26.6	3.3	0	3.3	67	33	0	0	3.3	63	100

Interpretación:

Como se observa en la tabla, respecto a los indicadores sobre la información que reciben los clientes sobre promociones o sobre los productos a través de los carteles que existen en los puntos de venta, se obtuvieron resultados positivos en el expendio Morelos, ya que, los porcentajes más altos se inclinan hacia la respuesta del totalmente de acuerdo que los carteles cumplen con esta función.

6. EXPENDIO CENTRO: POSITIVO

Expendio	Carteles promociones					Carteles información							
	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	
Centro		5	0	0	0	25	30	5	0	0	0	25	30
	% del total	16.6	0	0	0	83	100	17	0	0	0	83	100

Interpretación: Al igual que en expendio Morelos, el expendio Centro resultó positivo en cuanto a ambos indicadores, ya que el 83% de los encuestados señaló que los carteles le muestran las promociones e igualmente respecto a la información de productos que muestran los carteles el 83% señaló que si se la muestran.

7. EXPENDIO MERCADO No. 2: Regular

Expendio	Carteles promociones					Carteles información							
	TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	
Mercadito		7	6	1	3	13	30	7	4	2	2	15	30
	% del total	23.3	20	3.3	10	43	100	23	13	6.6	6.6	50	100

Interpretación: En el expendio Mercado No. 2, se obtuvo un resultado regular debido a que en ambos indicadores los porcentajes resultaron más dispersos en las opiniones del cliente, ya que en cuanto al indicador de información de promociones el 43% mencionó que está totalmente de acuerdo, el 10% está de acuerdo, y el 23% señaló que está totalmente en desacuerdo que los carteles cumplen con esta función. En cuanto al indicador que se refiere a que los carteles le muestran información sobre los

productos, es igualmente regular, ya que, aun cuando el 50% señala que está totalmente de acuerdo con que los carteles cumplen con esta función, existe un 23% en totalmente en desacuerdo y un 13% en desacuerdo.

8. EXPENDIO PIÑA: POSITIVO

Expendio	Carteles promociones					Carteles información						
	TD	D	NN	D	TD	TD	D	NN	D	TD	%	
Piña	0	0	0	0	18	18	1	0	0	0	17	18
	0	0	0	0	100	100	6	0	0	0	94	100

Interpretación: Como se muestra en la tabla, los porcentajes en ambos indicadores del expendio Piña son totalmente positivos, ya que, en el indicador sobre la información de promociones que le muestran los carteles el 100% de los clientes está totalmente de acuerdo con que lo hace. Igualmente sobre el indicador que se refiere a que los carteles le muestran información de los productos el 94% del total de encuestados señaló que si lo hace. Sin embargo, es importante señalar que en este expendio la muestra que se obtuvo fue de 18 clientes.

9. EXPENDIO VILLAS DEL REAL : POSITIVO

Carteles promociones

Carteles información

Expendio		Carteles promociones		Carteles información										
		TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%	
Villas del Real	Recuento		5	0	0	0	25	30	5	1	0	0	24	30
	% del total		16.6	0	0	0	83	100	17	3	0	0	80	100

Interpretación: En el expendio Villas del Real, se obtuvo un resultado positivo en ambos indicadores, resultando en cada uno que más del 50% (83% y 80%) del total de encuestados está totalmente de acuerdo con que los carteles les muestran la información necesaria sobre promociones y sobre productos.

10. EXPENDIO MISIONES: NEGATIVO

Carteles promociones

Carteles información

Expendio		Carteles promociones		Carteles información									
		TD	D	NN	D	TD	%	TD	D	NN	D	TD	%
Misiones	Recuento	15	0	1	0	14	30	14	0	1	0	15	30
	% del total	50	0	3.3	0	47	100	47	0	3.3	0	50	

Interpretación: En el expendio Misiones, en la variable punto de venta: Indicadores para informar a los clientes, los datos arrojan resultados negativos, ya que respecto a la utilidad del cartel para mostrar promociones el 47% señaló estar totalmente de acuerdo, sin embargo el 50% señaló estar en total desacuerdo con que los carteles cumplan con esta función. Asimismo, sucede con lo que respecta a la utilidad de los carteles para mostrar información sobre el producto, a lo que los clientes respondieron en este indicador en un 50% que están totalmente de acuerdo con que si lo hacen, sin embargo un 47% restante señala que los carteles no le muestran esta información.

Tabla 4

Expendio	Rápido	Eficiente	Personalizado	Apático	Deficiente
Colosio	26.60%	53.30%	10%	6.60%	3.30%
Nuevo Hermosillo	50%	50.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Juárez	40%	43.30%	13.30%	3.30%	0.00%
Zapata	43.30%	53.30%	3.30%	0.00%	0.00%
Morelos	26.60%	43.30%	13.30%	13.30%	3.30%
Centro	76.60%	16.60%	3.30%	0.00%	3.30%
Mercadito	36.60%	46.60%	13.30%	3.30%	0.00%
Piña	67%	27.70%	0.00%	0.00%	5.55%
Villas del Real	63.30%	26.60%	10%	0.00%	0.00%
Misiones	53.30%	36.60%	10%	0.00%	0.00%

- ✓ Como se muestra en la tabla, los expendios que describen el servicio recibido de una manera muy positiva utilizando altos porcentajes en las palabras rápido y eficiente son los expendios *Nuevo Hermosillo* y *Zapata*, con esto se puede determinar la satisfacción de los clientes de estos expendios.
- ✓ Por otra parte, lo que respecta a los expendios *Colosio*, *Juárez*, *Mercadito*, *Piña*, y *Misiones* se tiene porcentajes altos a las palabras que describen el servicio como rápido y eficiente, sin embargo, también se distribuye porcentajes representativos en las palabras personalizado, apático, y deficiente:
- ✓ Por otra parte, en lo que respecta al expendio *Morelos*, se observa que aun cuando el 43.3% señalan que el servicio es eficiente y el 26% lo describe como rápido, existe un 16% (13.3%, 3.30%) que señalan que el servicio les parece apático y deficiente.
- ✓ Por último lo que se refiere al expendio *Centro* y *Villas del Real*, los más altos porcentajes se inclinaron a describir al servicio como rápido con un 76.6% y 63.3% respectivamente

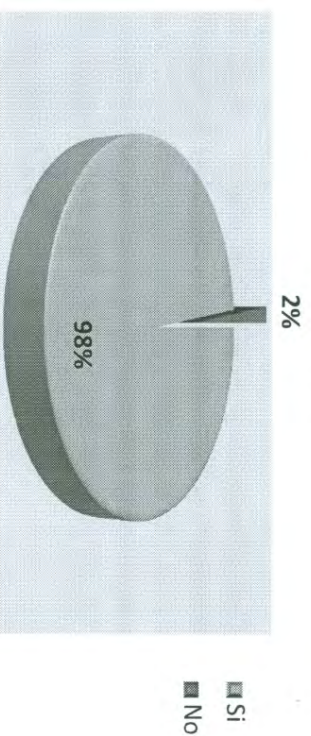
Expendio	Personalizado	Apático	Deficiente
Colosio	10%	6.60%	3.30%
Juárez	13.30%	3.30%	0.00%
Mercadito	13.30%	3.30%	0.00%
Piña	0.00%	0.00%	5.55%
Misiones	10%	0.00%	0.00%

Por otra parte, se les preguntó a los clientes si regresarían a comprar productos en expendios Norson; sobre esta pregunta, de la totalidad de los encuestados el 98% respondió que si lo haría, lo que indica que en los 10 expendios que se realizó el estudio, esta respuesta fue positiva y sólo el 2% del total señaló que no regresaría a comprar en expendios Norson.

¿Regresaría a comprar productos en Expendio Norson?

Si	283	98.3%
No	5	1.7%
Total	288	100%

¿Regresaría a comprar productos en Expendio Norson?

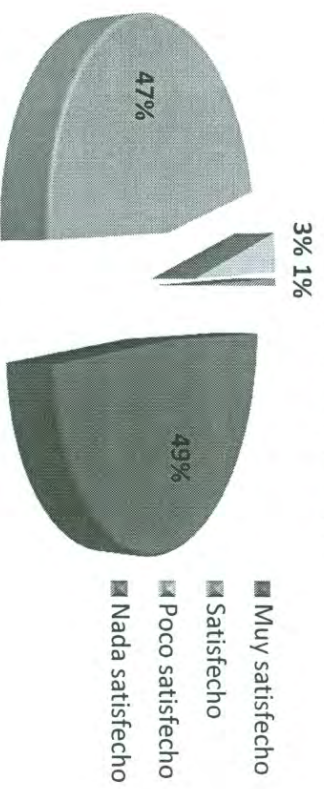


Para conocer la satisfacción global del cliente respecto al servicio de los expendios Norson, se les preguntó a los clientes qué tan satisfechos se encontraban con el servicio que reciben. A esto, los encuestados afirmaron que en un 49% se encuentran muy satisfechos con el servicio, el 47% se encuentra satisfecho con el servicio, el 3% se encuentra poco satisfecho y el 1% no se encuentra nada satisfecho con el servicio que reciben en los expendios.

¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de los Expendios Norson?

Muy satisfecho	141	49.0%
Satisfecho	135	46.9%
Poco satisfecho	10	3.5%
Nada satisfecho	2	0.7%
Total	288	100%

¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de los Expendios Norson?

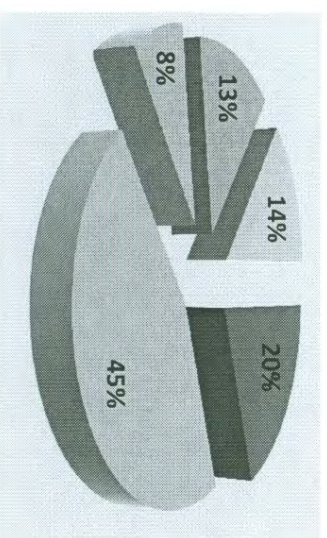


Las palabras respecto al servicio no tienen un posicionamiento alto, es decir, el cliente no realiza una recomendación que se refiera al binomio de un producto de calidad y un servicio de calidad.

Asimismo, los clientes de expendios Norson realizan la recomendación con base en la marca 14%, el precio 13%, y el punto de venta 8%.

¿Me podría decir en 5 palabras cómo recomendaría al Expendio Norson?			
Servicio	87	30.7%	
Producto	200	70.7%	
Punto de Venta	35	12.4%	
Precio	59	20.8%	
Marca	62	21.9%	

¿Me puede decir 5 palabras cómo recomendaría al Expendio Norson?



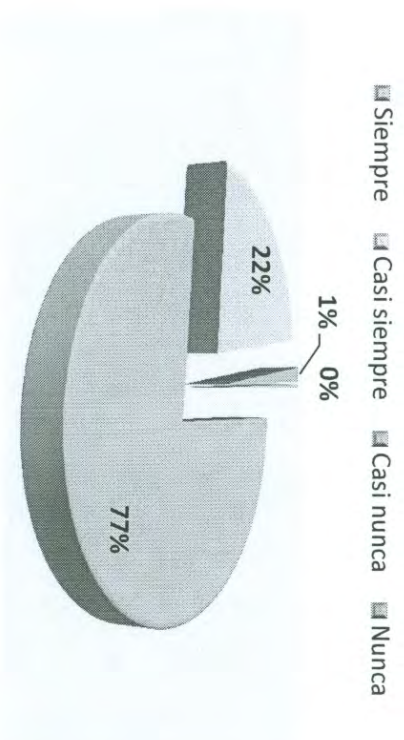
- Servicio
- Producto
- Punto de Venta
- Precio
- Marca

Por último, se le preguntó a los clientes si encontraban siempre el producto que buscaban en los expendios Norson; sobre esto, los clientes respondieron en un 77% que siempre encuentran lo que buscan, sin embargo un 22% restante señaló que casi siempre lo encuentran y un 1% más mencionó que casi nunca encuentran lo que buscan.

¿Encontró todo lo que buscaba?

Siempre	221	76,7%
Casi siempre	62	21,5%
Casi nunca	4	1,4%
Nunca	1	0,3%
Total	288	100%

¿Encontró todo lo que buscaba?



Hallazgos

Hallazgo 1. Sobre variables: punto de venta y calidad del servicio.

- a) Sobre la variable punto de venta, indicadores: identificación del expendio, estacionamiento y limpieza del establecimiento. Sobre estos indicadores, como se observa en las tablas del segmento A de la variable punto de venta, los resultados arrojados por la encuesta son positivos, es decir, para los clientes de Norson, los expendios les parecen fácil de identificar, tienen estacionamiento y se encuentran limpios; sin embargo a pesar de que los resultados se encuentran positivos, se recibieron comentarios negativos de los clientes respecto al indicador estacionamiento (ver ANEXO 2: fichas de identificación).
- b) Sobre la variable calidad del servicio, los indicadores:
- actitud del empleado de los expendios Norson
 - sobre el ofrecimiento del servicio por parte del empleado:
 - sobre la disposición del empleado para ayudar al cliente:
 - sobre el empleado informando acerca de promociones:
 - sobre el empleado informando acerca de recomendaciones de los productos:
 - sobre la capacidad del empleado para resolver dudas
 - sobre la rapidez del empleado en la transacción:

Sobre estos indicadores, se obtuvo como resultado que el indicador actitud del empleado y el indicador referente a la rapidez del empleado en la transacción realizada, es positivo, ya que, como se muestra en las tablas del segmento B, fueron calificados con los porcentajes con tendencia en su mayoría hacia lo positivo, es decir, afirmando estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con la satisfacción del cliente respecto a ambos.

Por otra parte, en cuanto a los indicadores que se refieren a que el empleado les ofrezca el servicio antes de que el cliente lo solicite, la disposición del empleado para ayudar al cliente y la capacidad del empleado para resolver dudas, se obtuvo un resultado regular, lo que indica que el cliente no se encuentra totalmente satisfecho con este aspecto del servicio que reciben en los expendios Norson (ver tablas segmento B)

Por último, respecto a los indicadores que se refieren a que el empleado informara a los clientes sobre las promociones del día o sobre recomendaciones de cómo preparar el producto, se obtuvieron resultados negativos en la mayoría de los expendios Norson, es decir, el cliente se encuentra insatisfecho respecto a la capacidad del empleado para informarle acerca de promociones o recomendaciones del uso de producto.

c) Sobre la variable punto de venta, indicadores: Displays (carteles informativos sobre promociones, productos). Sobre esta variable, se obtuvo un resultado regular, ya que, en ambos casos, los clientes señalaron que los carteles de los expendios Norson no les mostraban información acerca del producto o bien acerca de las promociones, tal como se muestra en las Tablas del segmento C.

Hallazgo 2: sobre la satisfacción global del cliente

Aun cuando los clientes de los expendios de Norson Alimentos, califican el servicio recibido en los expendios como rápido y eficiente (VER GRAFICA 5), y además aseguran en un 98% que si regresarían a comprar en expendios Norson (VER GRAFICA 6), y aunado a ello, afirman estar Muy satisfechos en un 49% y satisfechos en un 47% (VER GRAFICA 7), al preguntarle a los clientes con que palabras recomendaría a los expendios de Norson alimentos, se obtuvo que, el cliente en su mayoría recomienda a los expendios con palabras que se refieren al producto en un 45% y sólo el 20% de los encuestados menciona palabras que se refieren a la calidad del producto (VER GRAFICA 8). Lo anterior indica que, dentro del referente del cliente calidad del servicio no se

encuentra dentro de sus principales, cuando de acuerdo a lo señalado en la teoría el binomio perfecto para un punto de venta debe ser: calidad en el producto y calidad del servicio.

Capítulo VII: Propuesta

A partir de la investigación realizada acerca de la satisfacción de los clientes de los puntos de venta de Norson Alimentos, se obtuvo como resultado que de manera general los datos arrojados por la encuesta señalan que el cliente se encuentra satisfecho con el servicio que reciben.

Sin embargo, aun cuando de manera general se presenta un resultado positivo respecto a la satisfacción del cliente sobre el servicio, existen diversas áreas de oportunidad identificadas en los resultados de la investigación, que es importante atender, ya que, a largo plazo podrían repercutir en la percepción actual del cliente respecto al servicio.

Estas áreas de oportunidad a las que se hace referencia son básicamente las siguientes: 1) las que se refieren al desempeño del empleado en el establecimiento y 2) sobre la comunicación en los puntos de venta, es decir, los displays o carteles que pueden inducir al cliente a la compra.

La primer área de oportunidad, tiene implicaciones que van más allá de modificar en el empleado los indicadores que se abordaron para medir la satisfacción del servicio, como la actitud, la disposición del empleado para ofrecer el servicio, su capacidad para resolver dudas o bien, su rapidez en la transacción, es decir, esta área de oportunidad requiere del desarrollo de un sistema de servicio al cliente, que oriente al empleado a como brindar un servicio de calidad a los clientes que visitan los expendios Norson a partir de políticas de servicio, normas, capacitaciones, manuales entre otros.

El desarrollo de este sistema de servicio al cliente permitirá también, que exista uniformidad en la calidad del servicio que se ofrece en los expendios Norson, es decir, que independientemente del expendio que el visite, la calidad del servicio que reciba sea la misma en cada uno de los expendios existentes para lograr su satisfacción y, conservar al activo más importante: el cliente.

Por último, en cuanto a la segunda área de oportunidad que se refiere a la comunicación en el punto de venta, como se mencionó en el apartado teórico de la investigación, la importancia de esta herramienta radica en que a partir de la utilización correcta de mensajes publicados en los displays que se colocan en los establecimientos, los inputs de información pueden lograr que el cliente realice la compra, de ahí que, es relevante trabajar en esta área de oportunidad que resulta beneficiosa para la empresa.

Con base en lo anterior, en el siguiente capítulo, se presenta la propuesta más adecuada para las áreas de oportunidad identificadas a partir de los resultados arrojados en la encuesta aplica en los diez expendios de PROMOTORA COMERCIAL ALPRO S.A. DE C.V. (Norson Alimentos), en la cuales se estudió la comunicación externa, enfocándose a la satisfacción del servicio al cliente.

La estrategia de la propuesta se formuló a partir del análisis de los resultados, hallazgos de los métodos y técnicas utilizadas del enfoque mixto para la investigación, tales como, la encuesta y la entrevista.

Como se obtuvo en los resultados, las áreas de oportunidad son: 1) las que se refieren al desempeño del empleado en el establecimiento y 2) sobre la comunicación en los puntos de venta, es decir, los displays o carteles que pueden inducir al cliente a la compra.

Justificación

La importancia de las siguientes estrategias de mejora, radican en que fueron desarrolladas con base a los resultados obtenidos, a partir de las dos técnicas de investigación con las que se identificaron las áreas de oportunidad del servicio al cliente de Norson Alimentos.

Aun cuando la satisfacción de los clientes de los puntos de venta de Norson Alimentos, se obtuvo como resultado que de manera general que el cliente se encuentra satisfecho con el servicio que reciben, existen diversas áreas de oportunidad identificadas en los resultados de la investigación, que es importante atender, ya que, a largo plazo podrían repercutir en la percepción actual del cliente respecto al servicio.

Objetivo: Mejorar la calidad del servicio al cliente que se ofrece en expendios Norson, a partir del desarrollo e implementación de un sistema de servicio al cliente.

Propuesta 1: Desarrollo e implementación de un sistema de servicio al cliente.

Con este sistema de servicio al cliente, se busca orientar al empleado sobre como brindar un servicio de calidad a los clientes que visitan los expendios Norson, esto se realizará a partir de un curso de inducción, por medio de capacitaciones que se impartirán 5 sábados los días 3, 10, 17, 24 y 31 durante el mes de agosto, el curso será impartido por Perla González, encargada del departamento de Mercadotecnia de Norson Alimentos. Para esto nos basaremos en el Manual de atención al cliente citado anteriormente en la en la página 150 en el cual se indica la clasificación de los clientes; el cual nos ofrece diversas herramientas en cuanto a “las normas de actuación ante la petición de un cliente”. Algunas de esas herramientas son las siguientes:

- Identificación de la tipología de clientes.

Es necesario identificar qué tipo de clientes están consumiendo nuestros productos, ya que de esta manera nos será más fácil distinguir como debe ser el trato para cada uno de ellos.

- Principios básicos sobre la correcta atención al cliente.

De igual manera, se considera necesario aprender los principios básicos para una correcta atención al cliente, ya que conoceríamos como tratar al cliente de manera general, es decir recibir con amabilidad, respeto, de una manera cortés, a cada persona que entre por la puerta de nuestra empresa.

Es por ello que a continuación presentamos en breve los puntos a tratar sobre este tema:

-El cliente precisa ser tratado como si fuera único, ofreciéndole los servicios que necesita y las condiciones más adecuadas para él.

-Proceder en la empresa como abogado de los clientes.

-Ser puntual para dar valor al tiempo de los clientes.

-Tener tacto y actuar con diplomacia.

-Poseer una base de datos de los clientes.

-Todos los clientes son muy importantes y merecen cortesía y atención.

-Mantener informados a los clientes si hay algún tipo de demora en el servicio o si surge algún problema que afecte el orden de las cosas.

-Mostrarse amistoso sin llegar a intimar.

-Nunca olvidar dar las gracias.

-La sonrisa genera eficacia, es expresión externa de alegría y del buen humor; el buen humor genera buen humor y se trabaja mejor.

Propuesta 2: Importancia de la comunicación en el punto de venta.

Esta segunda propuesta parte de la utilización de mensajes publicados en los establecimientos, considerando que los inputs de información utilizados pueden lograr que el cliente realice o no la compra en ese lugar.

Por ello de igual manera se propone un curso de capacitación por medio de una plática que se impartirá el primer sábado del mes de septiembre, por Perla González encargada del departamento de Mercadotecnia de Norson Alimentos, en la cual se hablará sobre la importancia de la comunicación en el punto de venta, basándonos en el libro “la comunicación en el punto de venta” de Saint-Criq y Bruel; el cual nos da una visión sobre la perspectiva de considerar el punto de venta como medio de comunicación; ya que implica la posibilidad de utilizar múltiples y variados soportes de comunicación que van desde, los tradicionales carteles colgantes, displays, paredes, techos etc.. Como soportes de comunicación.

Algunas de las herramientas que nos brinda este libro son:

La comunicación en el punto de venta como componente de la estrategia de Comunicación Integral de Marketing.

La publicidad en el punto de venta.

La promoción en el establecimiento.

La animación en el punto de venta.

Se consideró necesario informar a los empleados sobre la importancia de la comunicación en el punto de venta, debido que las observaciones de campo que se realizaron en cada expendio, al momento de aplicar las encuestas, así como los resultados arrojados por las mismas, se detectó que la forma de comunicación de dichos expendios para dar a conocer sus productos, era solamente carteles hechos a mano, es decir las promociones escritas por ellos mismos y con muy poca claridad.

Con esta propuesta se pretende lograr que la empresa decida cambiar ese tipo de carteles hechos “a mano” por carteles más profesionales e impresos con el logotipo de la empresa, letra más grande y promociones más claras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrecht Karl & Lawrence J. Bradford. La excelencia en el servicio. 1992. Ed Legis.

Barquero José Daniel Primero, Los Empleados, Los Clientes Despúes. Ed Profit. 2007

Carr Clay. La vanguardia del servicio al cliente. 1990. Ed Díaz de Santos. Madrid, España.

Desatnick Robert. Clientela, el secreto del servicio. 1989 LEGIS Edditores. Bogotá Colombia.

Fernández Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones. 2002. p.12. Ed Trillas S.A. de C.V.

Flores de Gortari S. y E. Orozco Gutiérrez. Hacia una comunicación administrativa integral Ed Trillas. 1985.

Lele Milind & Sheth Jagdish. El cliente es la clave. Ed Díaz de Santos. Madrid. 1989.

Losada José Carlos. Gestión de la comunicación en las organizaciones. Ed Ariel 2004. Barcelona.

Ríos Szalay Jorge. Relaciones públicas. 1990. Ed Trillas. México.

Ruuz José-Canela López. La gestión por calidad total en la empresa. 2004. Alfaomega Editorial. México D.F.

Sabino, Carlos, El proceso de investigación, Lumen-Humanitas, Bs.As., 1996.

Shannon, C. and Weaver, W. (eds.) (1949) The Mathematical Theory of Communication. Urbana, Il.: University of Illinois Press.

Sewell Carlo. Clientes para siempre. 1994. McGraw-Hill. Colombia

Schoening Arturo. Definición de Servicio. 1997. Editorial DIANA. México D.F.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

American Marketing Asociation (A.M.A)

<http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/Pages/White%20Papers/rethink-marketing-creating-a-system-of-customer-engagement.aspx>

<http://books.google.com.mx/books?id=4O5bR2eIYs0C&pg=PA6&dq=tipos+de+clientes+activos&hl=es&sa=X&ei=1KZwT6S5MciI2gXKhcDyAQ&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=tipos%20de%20clientes%20activos&f=false>. Manual de atención al cliente 2009.

<http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>

<http://books.google.com.mx/books?id=8nj-kruWt1gC&pg=PT14&dq=clasificacion+de+clientes+por+comportamiento&hl=es&sa=X&ei=zapwT6jUJ4aA2wXGkvHxAQ&ved=0CDQQ6AEwAQ#v=onepage&q=clasificacion%20de%20clientes%20por%20comportamiento&f=false> TIPOS DE CLIENTES.

Fernandez Valiñas Ricardo <http://mx.linkedin.com/pub/ricardo-fernandez-vali%C3%B1as/19/832/541>.

Giovanni Sartori

http://ifdc6m.juj.infed.edu.ar/aula/archivos/repositorio//0/116/HOMO_VIDENS.pdf

Jagdish N. Shet (1989 http://www.jagsheth.net/publications_books.html).

Drucker Peter (1995) <http://manuelgross.bligoo.com/peter-drucker-la-administracion-en-el-siglo-21>.

Saint-Criq y Bruel

http://books.google.com.mx/books?id=DD5tNeMJW1AC&pg=PA5&lpg=PA5&dq=Saint-Criq+y+Bruel&source=bl&ots=JB8WO2kB6K&sig=66kS0nIeycNp1T7_DuEMXXehsxE&hl=es&sa=X&ei=xDSwUZGjK-GliQKI34CIBg&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=Saint-Criq%20y%20Bruel&f=false.

Masson y Wellhoff (1987)

[http://books.google.com.mx/books?id=DD5tNeMJW1AC&pg=PA27&dq=Masson+y+Wellhoff+\(1987\)&hl=es&sa=X&ei=hzWwUdjKGcH6iwKfrYHICA&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=Masson%20y%20Wellhoff%20\(1987\)&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=DD5tNeMJW1AC&pg=PA27&dq=Masson+y+Wellhoff+(1987)&hl=es&sa=X&ei=hzWwUdjKGcH6iwKfrYHICA&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=Masson%20y%20Wellhoff%20(1987)&f=false).

Rebeil Corella 2000 <http://books.google.com.mx/books?id=AilJ7Ss-zcYC&printsec=frontcover&dq=rebeil+corella&hl=es&sa=X&ei=eDmwUdbBKej2iwKM1YCIBw&ved=0CC0Q6AEwAA>.

ANEXO 1:

Modelo de encuesta para conocer la satisfacción del cliente sobre el servicio en los puntos de venta de Norson Alimentos

Sexo: M. F.
 Ocupación: _____ Edad: _____ Colonia: _____ Estado Civil: _____

1.- ¿Es la primera vez que visita un Expendio Norson?
 Sí No

2.- ¿Con qué frecuencia lo visita?
 Una vez a la semana Más de 1 veces a la semana Una vez a la quincena Una vez al mes

3.- ¿El empleado le dio los buenos días?
 Sí No

4.- A continuación califique del 1 al 5, donde 1 es completamente en desacuerdo y 5 es completamente de acuerdo

	1	2	3	4	5
Fue fácil identificar el expendio Norson	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fue fácil encontrar estacionamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las instalaciones se encontraban limpias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La actitud del empleado fue buena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El empleado le ofreció el servicio antes de que usted lo solicitara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El empleado se mostró dispuesto ayudarlo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El empleado le dio a conocer la promociones de los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El empleado le hizo sugerencias o recomendaciones sobre los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El empleado resolvió todas sus dudas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espero mucho tiempo para pagar en caja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los carteles le mostraron las promociones existentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los carteles le mostraron información sobre los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Folio _____

5.- De las siguientes palabras, cuál describe mejor el servicio que recibió en el Expendio Norson

Rápido Eficiente Personalizado Apático Deficiente

6.- ¿Regresaría a comprar productos en expendio Norson?
 Sí No

7.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de los Expendios Norson?

Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho insatisfecho

8.- ¿Me puede decir con 5 palabras cómo recomendaría al Expendio Norson?

9.- ¿Encontró todo lo que buscaba?

Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca

ANEXO 2:

Nombre de expendio: _____

EXPENDIO	SI	NO
Rótulo Norson		
Estacionamiento		
Publicidad de promociones		
Publicidad de productos		
Publicidad actualizada		
Limpieza exterior		
Anaqueles y vitrinas limpias		
Limpieza interior		
Acomodo correcto de los muebles		
Señalización en el interior del expendio (ej. Cajas, etc.)		