

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



**IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA
PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE POSVENTA DE LA
SUCURSAL DE TRUJILLO DE LA EMPRESA AUTONORT S.A., EN EL
PERIODO 2017**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

AUTORA:

Br. ANYHELA GISELLA CARRUITERO BOBADILLA

ASESORA:

Ms. JANNETH VELÁSQUEZ GÁLVEZ

Trujillo, setiembre del 2017

DEDICATORIA

*A Dios, por permitirme alcanzar
cada paso importante en mi
formación profesional y los pasos
que vendrán*

*A mis padres, quienes son el pilar
de mi vida, gracias a su esfuerzo y
dedicación.*

*A mi hija, quien es el motivo de mi
vida y quien me impulsa a ser mejor
cada día.*

AGRADECIMIENTOS

A mi asesora de tesis, Ms. Janneth Velásquez Gálvez por su apoyo en el desarrollo de la presente investigación, y a todas las personas quienes con sus aportes y consejos hicieron posible la finalización de este trabajo.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar de qué manera impactan las estrategias de comunicación interna en la percepción de la calidad del servicio de posventa de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A., en el período 2017. La investigación es de tipo explicativo, y se consideró una población promedio de 1000 clientes. Se seleccionó una muestra de 278 clientes de la empresa Autonort S.A. Asimismo, para los colaboradores del área de servicio se tomó el total de la población, que es 36 colaboradores. Para la recopilación de datos se utilizó 2 cuestionarios tipo escala de Likert. Los principales resultados de la investigación son los siguientes: Las estrategias de comunicación interna que pueden percibir los colaboradores del área de servicio son: acercamiento, adelantamiento, acompañamiento y ritualizamiento, las cuales los resultados demuestran que tienen mediano nivel de percepción (de 38% a 56%); asimismo la percepción de la calidad de servicio tiene mediano a alto nivel de aceptación por parte de los clientes (de 64% a 71%). Los atributos evaluados fueron: infraestructura, servicio comercializado, capacidad de respuesta, puntualidad y, cortesía y amabilidad. Se concluye que las estrategias de comunicación interna tienen impacto directo en la percepción de la calidad del servicio.

Palabras claves: Estrategias, comunicación interna, percepción y calidad del servicio.

ABSTRACT

This research aims to determine how the internal communication strategies impact on the perception of the quality of the after-sales service of the Trujillo branch of the company Autonort S.A. in the period 2017. The investigation is an explanatory type, and was considered an average population of 1000 customers. A sample of 278 customers of Autonort S.A. Likewise, for the employees of the service area, the total population was taken, which is 36 employees. For the data collection, 2 Likert scale questionnaires were used. The main results of the research are the following: The internal communication strategies that can be perceived by the service area collaborators are: approach, advancement, accompaniment and ritualization, which the results show that they have a medium level of perception (from 38% to 56%); also the perception of the quality of service has medium to high level of acceptance by the customers (from 64% to 71%). The evaluated attributes were: infrastructure, commercialized service, responsiveness, punctuality and courtesy and friendliness. It is concluded that internal communication strategies have a direct impact on the perception of service quality.

Key words: Strategies, internal communication, perception and quality of service.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes y justificación	1
1.1.1. Antecedentes	1
1.1.2. Justificación	6
1.2. El problema	7
1.2.1. Delimitación del problema	7
1.2.2. Enunciado del problema	10
1.3. Hipótesis	10
1.4. Objetivos	10
1.4.1. Objetivo general	10
1.4.2. Objetivos específicos	10
II. MARCO TEÓRICO Y/O CONCEPTUAL	12
2.1. Marco teórico	12
2.1. Marco conceptual	18
2.1. Marco referencial	25
III. INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS	36
3.1. Instrumento	36
3.2. Procedimiento	37
3.2.1. Población muestral	37
3.2.2. Muestra	37
3.2.3. Variables	38
3.2.4. Diseño	41
3.2.5. Tratamiento estadístico	42
IV. RESULTADOS	43

V. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN	58
VI. CONCLUSIONES	65
VII. RECOMENDACIONES	67
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS	71

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes y justificación

1.1.1. Antecedentes

Luego de revisar los trabajos existentes en bibliotecas físicas y digitales, se encontró las siguientes investigaciones desarrolladas sobre el tema, en el ámbito local, nacional e internacional:

De Gavilánez (2009), la tesis denominada *estudio de satisfacción en la calidad del servicio para medir la relación que existe entre el cliente interno y externo de la dirección provincial del Guayas*, para obtener el título de ingeniero comercial y empresarial, especialización en comercio exterior y marketing, en el instituto ecuatoriano. El autor concluye:

- a. En lo que concierne a Comunicación interna, está determinada por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la estructura institucional. El logro de un buen ambiente laboral que es el que define la calidad duradera del ambiente interno que existe entre la relación de sus miembros o componentes humanos.
- b. Sobre la capacitación, es una actividad sistemática planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de actividades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos, y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Por

tanto la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador, para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas y producir resultados de calidad, dar excelente servicio a sus clientes, prevenir y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

- c. En lo que respecta a calidad de atención, dentro del área administrativa nos muestra si el personal de la institución es eficiente en la entrega de los servicios y resuelve los trámites con rapidez. Según los resultados del área la satisfacción neta tiene un promedio aceptable, dado a que existen algunas mejoras en la atención al cliente. Dados estos resultados podemos decir que aun así la actitud del personal debe mejorar, ya que puede mejorar mucho más este parámetro.
- d. Sobre los factores de la calidad de servicio: Garantía, credibilidad y confianza, tienen un gran aporte para la satisfacción del cliente externo ya que no indica todo sobre la confianza que tiene sobre la institución.

Es relevante considerar lo que indica De Gavilanez, en dos temas: por un lado, que la comunicación interna está determinada por el “ambiente interno” que existe entre los colaboradores; y por otro lado que la “actitud del personal” determina el parámetro calidad de atención. La influencia del ambiente interno afecta directamente la actitud del personal, siendo dos factores que explica la relación directa entre las estrategias de comunicación interna y la calidad del servicio posventa.

En el Perú, se encontró el trabajo de investigación de Wong (2014): la tesis para obtener el título de Licenciada en Administración, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, denominada: *Proyecto de mejora en la estrategia*

de comunicación corporativa interna en Pacífico seguros y su impacto en el desempeño de los Colaboradores, 2014, llega a las siguientes conclusiones:

- a. Sobre la comunicación interna, es un recurso importante, la columna vertebral de un sistema, el cual debe mantenerse mejorando continuamente con un control adecuado. Esto permitirá que la empresa mantenga su desarrollo y crecimiento.
- b. De acuerdo con estos resultados, se puede observar que no es necesario aumentar o mejorar los beneficios, sino más bien mejorar la comunicación interna entre jefes y colaboradores, así como las estrategias de difusión de los beneficios para poder aumentar el “salario emocional” en ellos y puedan sentirse más cómodos, y en consecuencia, incrementar su productividad y la posterior rentabilidad de la empresa.
- c. Una buena percepción de los beneficios que recibe el colaborador garantiza satisfacción del trabajador, del cliente y la rentabilidad deseada.

El aporte relevante del autor para el presente estudio, radica en que “la comunicación interna permite el desarrollo y crecimiento de la empresa”, asimismo el hecho de establecer que el colaborador percibe los beneficios que recibe en base a una mejora en la comunicación interna, garantiza la satisfacción de este y del cliente.

En el aporte local, encontramos la investigación de Olivos (2014), en sus tesis para obtener el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, en la Universidad Privada Antenor Orrego, denominada: *La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la cooperativa de ahorro y crédito*

parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo, donde concluye:

- a. En cuanto a la comunicación interna dentro de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito parroquia San Lorenzo”, en los trabajadores no está satisfecha las posibilidades de establecer comunicaciones efectivas y oportunas al interno de la cooperativa, lo que redundaría en una deficiente calidad de servicio al cliente. Con lo cual, se evidencia la relación significativa entre la comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio
- b. En cuanto a la percepción de la calidad del servicio que poseen los socios de la cooperativa de ahorro y crédito parroquia San Lorenzo, está referida a tres dimensiones: Calidad de interacción, calidad del entorno físico y calidad de resultados. Para el caso de la calidad de interacción, esta se manifiesta en la ausencia de la amabilidad, desempeño del servicio, capacidad de respuesta e información completa. Respecto a la calidad del entorno físico, esta se expresa en necesidad de contar con infraestructura moderna, modernidad de equipos y experiencia gratificante. Y la calidad de los resultados, que tiene que ver con expectativas sobre el tiempo de espera traducido en rapidez en la entrega del servicio, la confiabilidad y la satisfacción del cliente, lo cual no satisface a los socios de la cooperativa

El autor evidencia la relación significativa entre la comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio, lo cual se pretende demostrar mediante el presente estudio. Asimismo establece tres dimensiones que el cliente percibe sobre la calidad de servicio.

Otro aporte local, es el de Sotero (2016), en sus tesis, titulada *Gestión de la comunicación organizacional y percepción de la calidad de servicio del colegio de abogados de La Libertad en el año 2016*, para obtener el título de Licenciado en ciencias de la comunicación, en la Universidad Privada Antenor Orrego, denominado:, concluye:

- a. La gestión de la comunicación organizacional si influye en la percepción de la calidad del servicio del Colegio de Abogados de La Libertad, durante el año 2016, considerando que las dos variables han sido percibidas por sus públicos como de buen desempeño, finiquitando que existe una relación entre ambos, entendiéndose que la variable dependiente de gestión de la comunicación organizacional tiene un desenvolvimiento positivo, reflejando esto en la variable independiente de la calidad de servicio.
- b. La gestión de la comunicación organizacional funciona como un elemento determinante en el desarrollo de los intangibles y la reputación del Colegio de Abogados de La Libertad, siendo ambos factores bien percibidos por los colaboradores e influyentes en el proceso de identificación con el Colegio de Abogados y sus valores institucionales. Se realizó un estudio de las variables a través de encuesta físico y virtual, con el fin de determinar las causas y problemas, y realizar un plan de comunicaciones propuesto para lograr fortalecer y mejorar su rendimiento en la calidad de servicio que ofrecen los trabajadores.

Coincidiendo nuevamente con lo que se pretende demostrar en el presente estudio, este autor demuestra que la comunicación organizacional sí influye en la percepción de la

calidad del servicio, en este caso del Colegio de Abogados de La Libertad.

Los antecedentes descritos permiten explicar el comportamiento de ambas variable de estudio (estrategias de comunicación interna y calidad de servicio) y sustentan la hipótesis planteada sobre la relación entre ellas.

1.1.2. Justificación

El presente trabajo tiene una justificación práctica ya que plantea explicar el impacto de las estrategias de comunicación interna sobre la percepción de la calidad de servicio de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A. en el período 2017, determinando la influencia de las variables de estudio. Esto permitirá dar algunas recomendaciones sobre las estrategias de comunicación interna para mejorar la percepción de la calidad de servicio de clientes de la empresa automotriz en un mercado que está en crecimiento.

Desde la perspectiva social, la investigación aportará al desarrollo económico de la empresa Autonort S.A., al plantear una alternativa para mejorar la percepción de la calidad del servicio que la empresa ofrece a la comunidad, elevando su nivel de competitividad en el mercado, lo cual repercutirá en la mejora de la calidad de vida de los colaboradores, tanto en lo económico como en el clima laboral.

1.2. El problema

1.2.1. Delimitación del problema

La empresa Autonort S.A. es una de las concesionarias de la marca Toyota en el Perú, en la venta de vehículos, servicios de mantenimiento y venta de repuestos, con sucursales en la costa norte (Tumbes, Talara, Trujillo, Chimbote, Barranca-Huacho), Sierra (Cajamarca, Jaén, Huaraz) y Selva (Tarapoto) del Perú. Como concesionario Toyota, Autonort debe cumplir estándares de calidad en todos sus procesos operativos, asimismo es evaluado por Toyota del Perú, mediante el indicador de Satisfacción del Cliente.

Durante la última década el parque automotor creció a niveles no esperados en mercado regional de La Libertad, puesto que los vehículos dejaron de ser bienes de lujo y de uso exclusivo para convertirse en una herramienta de trabajo y un medio para el sostén de la economía familiar de más de 25 mil familias que basan su economía en este rubro.

Según Araper (Asociación de representantes automotrices del Perú, 2013), La Libertad concentra el 5% de los más de 100 mil vehículos que se venden al año en Perú, cifra que conlleva a considerar el gran potencial del sector y la elevada demanda por los servicios de reparación y mantenimiento preventivo de las unidades vehiculares comercializadas.

El servicio de posventa de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A., pretende asegurar la calidad de servicio que se ofrece a los clientes, mediante la mejora continua de sus procesos. Sin embargo, en el estudio del

nivel de satisfacción de Toyota se encontraron problemas como quejas y reclamos por parte de sus clientes, demoras en las diferentes etapas del proceso (como recepción de vehículo, producción, lavado y entrega de los vehículos), trabajos mal realizados en los vehículos, entre otros; lo que dio lugar a que el servicio posventa brindado por los colaboradores a los clientes se perciba como pésimo, obteniendo un índice de satisfacción del cliente (CSI, por sus siglas en inglés) de 81%, muy por debajo de la meta del 93% establecida por Toyota, afectando a los dos principales segmentos de clientes: cliente particular y cliente flotero, que representan entre ambos, el 89% del total de clientes de servicio.

Durante el año 2016, en la empresa Autonort S.A., se ejecutó el denominado Proyecto Kaizen, del Programa de Recordatorio de Citas (MRS) y Servicio, que involucra actividades de mejora continua, en donde se analizaron los problemas del área de servicio que impactan en la satisfacción del cliente, identificando, entre otros los siguientes:

- Inadecuada inducción y capacitación a colaboradores nuevos.
- Ausencia o deficiente coordinación entre los diferentes puestos operativos del área de servicio.
- Desconocimiento de la importancia de las actividades por parte de Asesores de Servicio y Técnicos Mecánicos.
- Falta de concienciación en el cumplimiento de las actividades que conforman los procedimientos.
- Poca difusión de los objetivos y valores corporativos.

Estas causas descritas reflejan una deficiente comunicación interna en el área de servicio.

De mantenerse esta situación en el área de servicio de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A., la percepción del cliente sobre el servicio seguirá disminuyendo, lo que ocasionará una pérdida no sólo de los clientes locales, sino también de la imagen de la marca TOYOTA.

Olivos (2014) afirma que, actualmente las empresas son conscientes de la importancia que tienen sus colaboradores, por lo que muchas buscan fórmulas y mecanismos para involucrar al personal con la estrategia global de la organización, a la vez que buscan la satisfacción del empleado, pues un colaborador satisfecho brindará una mejor calidad de servicio a su público objetivo.

La comunicación interna no es una estrategia en sí misma, sino un elemento inherente de cualquier organización; que forma parte del núcleo y como tal parece, que nada se puede hacer con ella más allá de utilizar los medios para regularla. (Elías y Mascaray, 2003). Por tanto, la comunicación interna sirve para reforzar el involucramiento del personal mediante la constante información de los procesos que experimenta la organización en un entorno cambiante. Esto evidencia la importancia que se le concede en el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

El presente trabajo de investigación pretende determinar cómo impacta la comunicación interna en la percepción del cliente sobre el servicio de posventa de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A., con la finalidad de implementar las estrategias más adecuadas que eliminen las causas que ocasionan los problemas de quejas, reclamos, fallas internas, etc. que a su vez determinan el bajo nivel de percepción de la calidad de servicio por parte

de los clientes, por lo que se plantea el siguiente problema de investigación:

1.2.2. Enunciado del Problema

¿De qué manera impactan las estrategias de comunicación interna en la percepción de la calidad del servicio de posventa de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A., en el período 2017?

1.3. Hipótesis

Las estrategias de comunicación interna impactan de manera directa en la percepción de la calidad del servicio posventa de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A., en el período 2017.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar de qué manera impactan las estrategias de comunicación interna en la percepción de la calidad del servicio de posventa de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A., en el periodo 2017.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a. Analizar las estrategias de comunicación interna del servicio posventa de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A.
- b. Evaluar la percepción de la calidad de servicio posventa por los clientes de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A.
- c. Analizar el impacto de las estrategias de comunicación interna sobre la percepción de la calidad de servicio

posventa por los clientes de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A.

- d. Seleccionar las estrategias de comunicación interna que necesitan ser fortalecidas en el área de servicio de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A.

II. MARCO TEÓRICO Y/O CONCEPTUAL

2.1. Marco teórico

2.1.1. Teoría organizacional

Jones (2008, p. 20) indica que es el estudio del funcionamiento de las organizaciones y su interacción con el ambiente en el que se desenvuelven las personas y directivos que conocen del diseño y cambio organizacionales, quienes pueden analizar la estructura y cultura de la organización para la que trabajan, así como diagnosticar los problemas y realizar los cambios que le ayuden a lograr sus objetivos organizacionales.

El mismo autor también nos explica la importancia de la teoría en la organización se da tanto de forma interna como externa. Actualmente es considerada como un aspecto fundamental para el funcionamiento de una empresa y su desempeño. Lo más importante es identificar la cultura organizacional y darla a conocer dentro y fuera de la empresa, de esta manera las partes interesadas podrán conocerla como se debe, asimismo tener una correcta percepción de esta de la misma forma que la gente que la compone, ambas partes son de crucial importancia. Se explican los tres tipos de comunicación organizacional:

a. Estructura organizacional

Es el sistema organizativo formal que componen las tareas, funciones y niveles jerárquicos, los cuales están orientados a controlar a los empleados, labores y los recursos asignados, esto con la finalidad de cumplir con los objetivos de la organización.

El objetivo de la estructura organizacional es entonces el control sobre los empleados que conforman la organización

Se debe considerar que una estructura organizacional adecuada será aquella que permita la interacción eficiente entre sus miembros, logrando así soluciones a los problemas de los diferentes factores organizacionales y que oriente al cumplimiento de los objetivos.

b. Diseño y cambio organizacionales

Viene a ser el proceso mediante el cual los líderes de la organización configuran la estructura organizacional con la finalidad de controlar las actividades y orientarlas al cumplimiento de sus objetivos.

Según lo indica Jones, el comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen a su operación. Es una tarea que requiere que los gerentes encuentren un equilibrio entre las presiones externas del ambiente de la organización y las presiones internas, por ejemplo, la tecnología que elijan. Viéndolo desde fuera, el diseño puede provocar que los miembros de la organización vean y respondan al ambiente de diferente manera. Viéndolo desde dentro, el diseño de la organización genera presión en los grupos de trabajo e individuos para que se comporten de cierta manera. Lograr el equilibrio adecuado ayuda a asegurar que la organización sobreviva en el largo plazo. Las teorías, conceptos y técnicas que se abarcan en este libro pretenden proporcionar los modelos de trabajo que se

puedan utilizar para analizar situaciones organizacionales y proponer e implementar soluciones convenientes para cambiar una organización y aumentar su efectividad (2008, p 24).

c. Cultura organizacional

La cultura organizacional viene a ser el conjunto de creencias, normas y valores que comparten los miembros y las otras partes interesadas de la organización.



Figura 2.1 Relación entre teoría organizacional y estructura, cultura, diseño y cambio organizacionales

Fuente: Jones (2008) *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*

2.1.2. Teorías de la comunicación organizacional

a. Teoría clásica

La teoría clásica se preocupa más por la estructura y diseño de las organizaciones que por las personas que laboran en ella “Por la Organización de trabajo”, según la concibieron los ingenieros Frederick Taylor por una parte y H. Fayol por otra. (Trelles, 2001).

En esta teoría, las personas son consideradas como entes que se motivan mediante el premio o el castigo

b. Teoría humanística

A diferencia de la teoría clásica, la teoría humanística propone una comunicación organizacional de libre flujo, de tal forma que todos los niveles jerárquicos de la organización, participen en las diferentes decisiones que toma la organización, siendo así el trabajador considerado como una pieza importante en el desempeño de la organización, generando mayor confianza en ellos y su participación.

Según Trelles (2001), las características de esta teoría son:

- Estudiar a la organización como grupos de personas.
- Se inspira en sistemas de psicología
- Delegación plena de autoridad
- Confianza y apertura
- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados

- Confianza en las personas
- Dinámica grupal e interpersonal

c. Teoría de sistemas

Esta teoría se enfoca en las partes que conforman la organización, a su interdependencia entre dichas partes, así como con el medio ambiente (entorno), esto hace de las organizaciones un sistema socialmente abierto.

Los más destacados sintetizadores de las ideas de esta corriente fueron E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn, al concluir que la meta organizacional sería lograr la máxima eficiencia del todo, mediante el papel armónico de la comunicación. (Santana, 2011)

d. Teoría contingente

Según Joan Woodward, Tom Burns, G.M Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch, principales exponentes de esta escuela, afirman que toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra, pues el éxito de la misma dependerá de su grado de adaptación a variables situacionales. Indican que no hay forma única para lograr los objetivos en la organización, considerando el carácter dinámico de la entidad. (Trelles, 2001).

Tabla 2.1.*Teoría de la comunicación Organizacional*

Teoría clásica	Teoría humanística	Teoría de sistemas	Teoría contingente
Comunicación muy informal	Comunicación formal e informal	Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas	Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas
Preponderadamente escrita	Oral y escrita	Oral y escrita	Oral y escrita
Vertical ascendente	Descendente, ascendente y horizontal	Horizontal y vertical	Horizontal y vertical, interna y externa
Muy regulada	Flexible	Regulación variable	Regulación variable según las demandas del entorno situacional
Contenido básico de normas	Contenido básico de grupal (patrones, necesidades internas)	Contenido básico organizacional interno y externo	Contenido básico organizacional y externo
Centralización en la toma de decisiones	Alta descentralización en la toma de decisiones	Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo	Descentralización variable según las demandas de los contextos
Supervisión cercana y control	Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos	Importancia de la retroalimentación como elemento central de control	Comunicación como elemento integrador
No toma en cuenta las necesidades de los empleados	Alta consideración de las necesidades de los empleados	Se consideran las necesidades de los individuos, los sistemas y los subsistemas	Necesidades totales o parciales según las demandas del contexto
Nivel Organizacional	Nivel individual y grupal	Nivel individual, sistema y subsistemas con énfasis en información de entrada y de salida	Nivel organizacional o parcial, según la demanda del contexto

Fuente: Fernández Collado C. (1986) Comunicación humana: Ciencia social.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. 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 los mantengan informados integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Fernández, 2002)

En todos los niveles de actividad de una organización las personas están adquiriendo y difundiendo información constante. La comunicación es un elemento clave porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Esto es indispensable para el funcionamiento de la organización. A pesar de todos los avances de la informática y las telecomunicaciones. La comunicación entre las personas deja mucho que desear porque no depende de la tecnología sino del esfuerzo de la gente y de aquello que la rodea. (Chiavenato, 2015)

2.2.2. Estrategia de comunicación

Elías y Mascaray (2003), definen la estrategia de comunicación como un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos que tiene como fin permitir que las empresas se adecuen con mayor facilidad a su entorno y también al contexto tecnológico, al económico y al social. Dicho de otra manera permite enlazar la comunicación interna con los medios para comunicarla.

De otro lado, Elías y Mascaray (2003), exponen diez estrategias de intracomunicación elaboradas, aplicadas y comprobadas que funcionan:

2.2.3. Estrategias de intracomunicación

Según Elías y Mascaray (2003), las organizaciones están interrelacionadas constantemente con su entorno, además de tener una relación al interior de la empresa, al crecer, esta se vuelve más compleja y difícil es por esto que es necesario tener estrategias que ayuden a tener una buena comunicación interna. La intracomunicación es una respuesta a esta necesidad, es decir, nos permite enlazar la comunicación interna con los diferentes medios que se tienen para poder comunicarla de forma efectiva, es un proceso de gestión de la comunicación interna. Vivimos en un mundo de constante cambio, en el que todo es más mediático, cambiante y dinámico, con la intracomunicación se facilita que las organizaciones se adapten a su entorno (social, económico y tecnológico) más fácilmente.



Figura 2.2 Estrategias de intracomunicación

Fuente: Elías, J y Mascaray, J. (2003). Estrategias de intracomunicación

a. Estrategia de apalancamiento

Consiste en la ordenación metodológica de decisiones y recursos, encaminada a averiguar las causas subyacentes o últimas que ocasionan un determinado problema o situación que pretendemos solucionar o modificar y, una vez descubiertas, actuar sobre ellas para obtener el objetivo propuesto. (Elías y Mascaray, 2003, p. 113)

b. Estrategia de franquiciamiento

Consiste en transferir el proceso de la comunicación a un tercero (coordinador o líder de opinión) en un territorio o espacio definido. Esto define a la intercomunicación como una responsabilidad de toda la organización y no solo de un departamento de Comunicaciones Internas. Para esto, como dice el autor, se debe contar con el apoyo y la decisión de la Dirección, diseñar un plan de acción específico y responsabilizar a un equipo de llevarlo a la práctica, junto con el esfuerzo y constancia de los implicados (Elías y Mascaray, 2003, p. 131)

c. Estrategia de adelantamiento

Consiste en preparar los medios, establecer los procedimientos y realizar las acciones encaminadas a conseguir que en intracomunicación siempre llevemos la iniciativa y vayamos por delante de los acontecimientos. (Elías y Mascaray, 2003, p. 141)

d. Estrategia de nominamiento

Consiste en disponer lo necesario para conseguir que cualquier acción de comunicación no sea un frío intercambio de información entre elementos anónimos de la organización, sino que se produzca en el marco de

una relación empática entre dos o más personas plenamente identificadas y que se conocen mutuamente. (Elías y Mascaray, 2003, p. 146)

e. Estrategia de acercamiento

Esta estrategia trata de utilizar la logística de la distribución para garantizar que la información que se vaya a transmitir (en ambos sentidos) llegue a su destino en buenas condiciones, es decir, si sufrir distorsiones significativas; y que llegue en el momento preciso, “just in time”, por utilizar una terminología muy en uso en la empresa de hoy. (Elías y Mascaray, 2003, p. 158)

f. Estrategia de acompañamiento

Consiste en programar acciones individualizadas y personalizadas en las que un “guía” (un experto lo más objetivo y fiable posible) apoya el tránsito de una situación a otra; aclara las dudas que surgen y disipa incertidumbres, de forma que se puedan tomar decisiones personales con conocimiento de causa y total confianza. (Elías y Mascaray, 2003, p. 166)

g. Estrategia de ritualizamiento

Es aquella que plantea la necesidad de poner en marcha rituales, actos en definitiva, que sean capaces de visualizar y transmitir la comunicación interna por sí mismos. En otras palabras, se trata de hacer participar, incorporar y anexionar al actor-receptor en la esencia del mensaje a comunicar. Por lo tanto, la estrategia de ritualizamiento reflexiona sobre la necesidad de prever acciones de participación dependiendo del objetivo a conseguir en el Plan de intracomunicación. Hay que tener en cuenta que el equilibrio entre el ritual y el núcleo del mensaje es crucial. (Elías y Mascaray, 2003, p. 172)

h. Estrategia de facilitamiento

Esta consiste en averiguar qué obstáculos o trabas se interponen en el proceso de comunicación y, una vez identificados, proceder a su eliminación o, al menos, a apartarlos.

Esto es más fácil de decir que de estructurar una estrategia de actuación. Sin embargo, si procedemos con método estratégico, podemos esbozar un esquema que reúna los requisitos mínimos que se definen como propios de la estrategia. (Elías y Mascaray, 2003, p. 180)

i. Estrategia de diseñamiento

Consiste en utilizar las técnicas y métodos del diseño en intracomunicación con el objetivo de ayudar a captar la atención de los destinatarios de la información y despertar su interés, de forma que abra la puerta al conocimiento del mensaje que se quiere transmitir.

La estrategia de diseñamiento, en su aplicación a la intracomunicación, debe tener en consideración e integrar en su concepción algunos criterios básicos. (Elías y Mascaray, 2003, p. 191)

j. Estrategia de anclamiento

Consiste en la ordenación metodológica y sistemática de procesos y recursos encaminados a lograr la consolidación del cambio, previendo cualquier intento involucionista y actuando con sentido de anticipación para evitar que tal involución pueda prosperar.

La estrategia de anclamiento toma su nombre de la terminología marítima y su relación con el significado de esta palabra es tan directa y clara que con solo su

mundo ya queda explicado qué es lo que nos proponemos con ella. (Elías y Mascaray, 2003, p. 196)

2.2.4. Calidad

El significado de la palabra “calidad” varía en función de la fuente consultada. Si buscamos esta voz en un diccionario de la lengua española encontraremos posiblemente como significado “**grado de excelencia**”. Pero este significado corresponde a un concepto absoluto de la calidad, bastante distinta de nuestra realidad.

Tal vez el significado histórico más práctico que encontraremos sea el de “**aptitud o adecuación al uso**” que figura en las publicaciones de Jurán (1995).

Crosby define la calidad como el “**ajuste a los requerimientos**”.

Tanto en este caso como en el anterior se puede observar entre líneas la presencia del cliente:

- Adecuación al uso que le dará el cliente.
- Ajuste a los requerimientos establecidos por el cliente.

Sin embargo, son frecuentes los malos entendidos en lo que a calidad se refiere. Calidad no es necesariamente lujo, complicaciones, tamaño, etc. Existen productos de alta calidad con diseños sencillos y con mínimas complicaciones. Basta observar cómo han cambiado algunos mercados al aparecer los productos “usar y tirar” que se adecuan enormemente al uso.

En este momento y para matizar lo anterior se hacen necesarias otras definiciones de calidad, establecidas por grandes personalidades en el mundo empresarial.

Para algunos, la relación entre la calidad de un producto y el precio que el cliente debe de pagar por ello no queda bien detallado en las expresiones anteriores, prefiriendo definir la calidad como lo hace Drucker: “**Calidad es lo que el cliente está dispuesto a pagar, en función de lo que obtiene y valora**”.

O como plantea Taguchi: “**La calidad es el mínimo coste que un producto supone para la sociedad**”.

La definición de Calidad estandarizada a nivel internacional es la que nos muestra la Organización Internacional de Estandarización (ISO) la cual es la norma ISO 9000 nos indica que la calidad es “el grado en el que un conjunto de características inherentes, cumplen con los requisitos”. (Calidad Primero, 2015)

2.2.5. Calidad de servicio

La calidad del servicio puede definirse como la evaluación de cumplimiento, es decir si dicho servicio cumple con los fines que tiene previsto y que puede verse modificado en futuras transacciones por futuras experiencias. (Melara, 2013)

2.2.6. Posventa

Según Pereira (2010), consiste en continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre. Hay algunas acciones que son naturales y conocidas tales como preocuparse de que la entrega sea pronta, y que si se requiere una instalación esta sea satisfactoria. Una

quizás menos obvia, pero importante en extremo, es asegurarse que el cliente esté satisfecho por completo con la compra que realizó.

Para el moderno concepto del mercadeo de relación, una venta no concluye nunca, porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho. Para alcanzar ese objetivo es necesario dar una gama de servicios complementarios, que hagan que la relación sea muy fuerte y no se pierda jamás. (Pereira, 2010)

Algunas de las razones que justifican dedicar tiempo y esfuerzos a para asegurar mantener la relación con el cliente son las siguientes: (Pereira, 2010)

- Es más fácil vender algo nuevo, o mayor cantidad, a usuarios satisfechos, que encontrar clientes nuevos y conseguir venderles.
- Los usuarios satisfechos son la mejor fuente, a través de sus recomendaciones, para tener acceso a nuevos clientes potenciales.
- Las visitas a clientes satisfechos dan la oportunidad de conseguir nuevas ideas de aplicación, para sugerirlas a clientes potenciales.

2.3. Marco referencial

2.3.1. La empresa Autonort S.A.

Es una empresa dedicada a la venta de vehículos, venta de repuestos y accesorios, y a servicios de mantenimiento. La sucursal de Trujillo se encuentra ubicada en la Av. Nicolás de Piérola N° 684 – Urb. Primavera – Trujillo – La Libertad – Perú.

2.3.2. Breve historia

La empresa Autonort S.A., inició sus operaciones en la ciudad de Trujillo el 1 de enero de 1998. Es el primer concesionario (dentro del Grupo Autonort) autorizado por Toyota del Perú para brindar 3 tipos de Servicios: Venta de Autos, Venta de Repuestos y Servicio Técnico, con tan sólo 27 empleados.



Figura 2.1. Local principal Autonort Trujillo – Av. Nicolás de Piérola N° 684

En 1999 amplía sus operaciones en la ciudad de Cajamarca como representante de la marca Toyota. Ese mismo año inicia un contrato de servicios de mantenimiento y suministro de repuestos con la empresa Minera Yanacocha SRL., contrato que actualmente se mantiene vigente con Autonort Cajamarca S.A.C., la cual se constituyó a fines del año 2004 como producto de la expansión del Grupo Autonort.

En el año 2006 se apertura la sucursal en Chimbote y en el 2008 se inician las operaciones en la ciudad de Jaén. A inicios del 2009 se inauguran las instalaciones en la ciudad de Tarapoto y creando así Autonort Nor Oriente S.A.C. Ese

mismo año también se inauguran las instalaciones en Barranca.

En 2011 ampliaron sus operaciones con Minera Barrick Misquichilca S.A en Lagunas Norte (La Libertad) y Pierina (Ancash).

Actualmente gracias a las tres empresas que conforman el Grupo Autonort pueden llegar a ocho departamentos del Perú y han logrado crear una familia con más 525 colaboradores.

Misión: Satisfacer al cliente atendiendo sus necesidades de Transporte ofreciendo vehículos de la mejor calidad con pleno respaldo de nuestro servicio de Post venta, garantizando calidad, confiabilidad y seguridad bajo nuestro lema corporativo – primero es el cliente.

Visión: Ser una empresa líder del sector automotor en la región Norte del Perú, contribuyendo en forma activa al desarrollo del país, el bienestar de la sociedad y sus trabajadores.

Filosofía: La filosofía que se aplica en la empresa es de la corporación Toyota, la cual se basa en dos pilares, que son: la mejora continua y el respeto por las personas. Esto logra la consolidación organizacional, el desarrollo del talento humano y el logro de la excelencia operacional orientándose en su totalidad a la satisfacción y a la fidelización de los clientes.

Estructura empresarial

a. Órganos de dirección:

Directorio: Conformada por el presidente del directorio y los directores, su función es dictar las políticas de alto nivel de la empresa, así como tomar las decisiones del más alto nivel de diferente índole.

Gerencia general: Planificar, dirigir, coordinar y controlar en el funcionamiento y representación de la empresa, de acuerdo con las normas vigentes y acuerdos establecidos. Encargado de informar al Directorio, el desempeño de la empresa y sus resultados.

b. Órganos de asesoría

Asesoría legal: Realizar gestiones en materia legal y asesorar a las distintas áreas de la Empresa, asegurando que todas las operaciones y trámites de la entidad se lleven de acuerdo a las normas legales vigentes

Auditoría interna: Verificar la adecuación de las normas contables y tributarias, y su cumplimiento en la organización, mediante la aplicación de diferentes métodos de auditoría interna así como revisión de las observaciones de las auditorías externas, con el fin de detectar oportunamente las desviaciones para evaluarlas y tomar las acciones correctivas pertinentes.

c. Órganos de administración

Gerencia de administración:

Recursos humanos: Su función es garantizar la oportunidad y calidad de los recursos humanos de la empresa al servicio de las diferentes áreas de la organización; promoviendo el desarrollo del personal dentro de un clima de igualdad de oportunidades, competitivo y armonioso, con un alto nivel de identificación con Autonort S.A., en el marco de su política salarial y criterios de costo beneficio.

Logística: Desarrolla acciones orientadas a programar, coordinar, ejecutar y controlar el abastecimiento de bienes y servicios de la empresa, según el requerimiento de las diferentes unidades orgánicas para el cumplimiento de los objetivos institucionales; labor que realiza en concordancia con el presupuesto de la empresa.

Contabilidad y finanzas: Efectuar el ingreso, revisión, control y registro de los recursos y operaciones contables, financieras y presupuestales de la empresa, y efectuar las conciliaciones contables con las diversas unidades orgánicas.

d. Órganos de línea

Gerencia Comercial

Gerencia de ventas: Planear, dirigir, ejecutar y controlar acerca de las políticas de venta, crédito y financiamiento aplicadas para las actividades de venta de vehículos

Jefatura de ventas TOYOTA: Gestionar el proceso de venta de vehículos TOYOTA mediante el cumplimiento de las políticas y estrategias comerciales y el liderazgo de la fuerza de ventas, a fin de cumplir los objetivos establecidos por Gerencia Comercial.

Jefatura de ventas HINO: Gestionar (planificar, organizar, ejecutar y controlar) los recursos, las estrategias, los procesos y el crecimiento de la línea de camiones HINO de todas las sedes de acuerdo a la normativa.

Gerencia Posventa: Gestionar (planificar, organizar, ejecutar y controlar) los recursos del área de Servicio (Mantenimiento Mecánico) de Vehículos de Autonort S.A. de acuerdo a la normativa institucional y los requerimientos de TDP para satisfacer a los Clientes.

Jefatura de servicio: Planificar, organizar, ejecutar y controlar los procesos del área de Servicio de Vehículos de Autonort S.A., administrando eficientemente los recursos y cumpliendo la normativa institucional y los requerimientos de TDP, a fin de satisfacer a los Clientes y cumplir las metas establecidas.

Jefatura de operaciones mineras MBM: Gestionar (planificar, organizar, ejecutar y controlar) los recursos y procesos de las Operaciones de Autonort S.A. en Minera Barrick-Misquichilca (Mantenimiento Mecánico de Vehículos) monitoreando el cumplimiento de indicadores claves de desempeño.

Jefatura de planchado y pintura: Organizar, planificar, dirigir, controlar las actividades comerciales, operativas y administrativas de planchado y pintura; desarrollando y analizando los indicadores de gestión, cumpliendo las normas y procedimientos estandarizados así como las normas de TDP; para cumplir los objetivos establecidos incluyendo la satisfacción de los clientes.

Gerencia de marketing: Dirigir, coordinar y controlar las actividades del área de marketing de la empresa; para aumentar el posicionamiento de Autonort S.A. Trujillo en todos los lugares de operación.

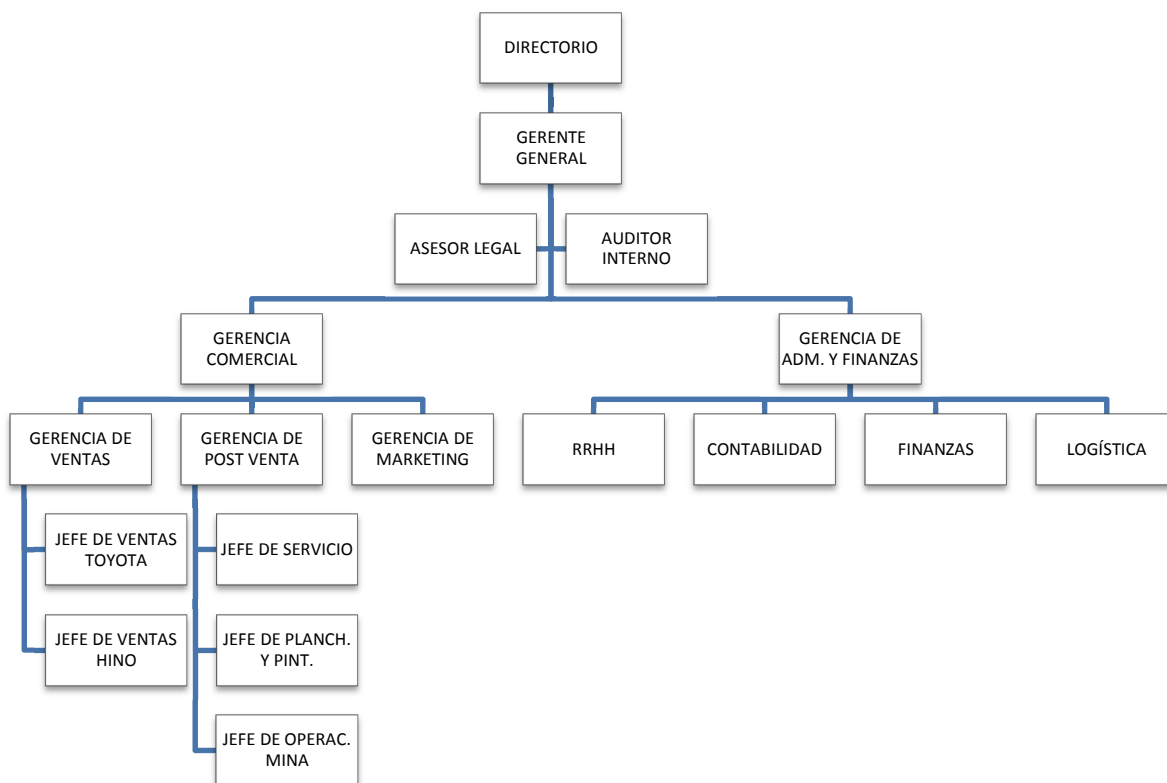


Figura 2.2. Organigrama general de la empresa Autonort S.A.

Fuente: Autonort S.A.

Procesos principales de Autonort

- a. **Ventas:** Proceso que realiza la venta de vehículos de las marcas Toyota y Hino, que inicia desde la recepción del cliente en Showroom y finaliza con la entrega del vehículo.

- b. **Posventa:** Procesos que comercializan productos y servicios para vehículos de las marcas Toyota y Hino

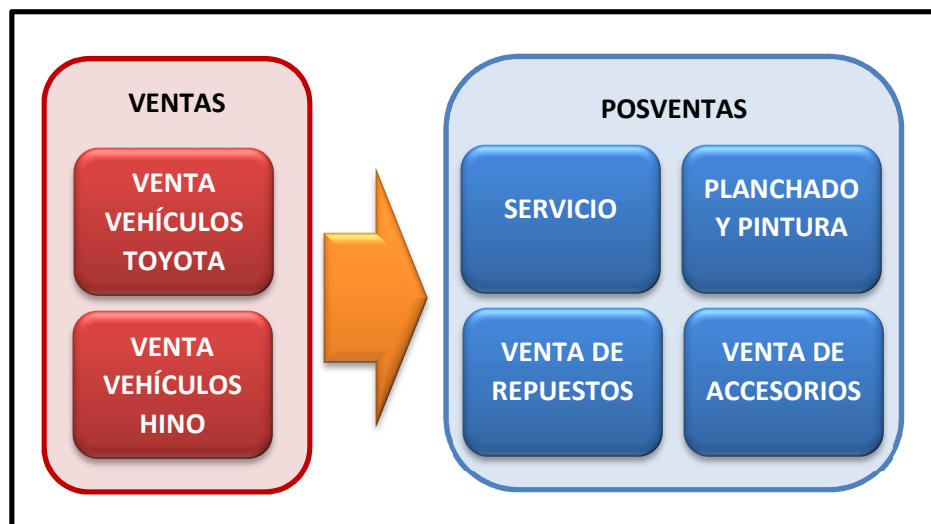


Figura 2.3. Organigrama general de la empresa Autonort S.A.

Fuente: Elaboración propia

Área de servicio: Realiza los servicios de mantenimiento preventivo según el kilometraje (a los 1,000 km, 5,000 km y luego cada 5,000 km) y correctivo (diagnóstico y reparación). Asimismo tiene un proceso de recordatorio de mantenimiento a los clientes periódicos.



Figura 2.4. Taller de servicio – Autonort Trujillo



Figura 2.5. Servicio de mantenimiento vehicular



Figura 2.6. Diagrama de flujo del proceso de servicio

Fuente: Elaboración propia

Comunicación Interna en el área de Servicio

La empresa Autonort S.A. no tiene un área que gestione la comunicación interna, asimismo esta función tampoco es asignada ni desarrollada parcialmente por ninguna otra área a nivel corporativo.

Se analizaron las estrategias de comunicación interna que, en la práctica, se desarrollan en el área de servicio de Autonort S.A.:

a. Estrategia de acercamiento

La comunicación que se transmite en ambos sentidos se realiza mediante los mandos medios, que en el área de servicio viene a ser el Jefe de Servicio, el cual recibe la información de las gerencias y jefaturas corporativas, mediante los diferentes medios (verbales o escritos) y la transmite a los colaboradores del área. Asimismo la información procedente del área es recogida por el Jefe de Servicio y retransmitida a los niveles superiores directamente.

b. Estrategia de adelantamiento

En Autonort S.A. se utilizan los medios escritos para difundir las Directivas, Políticas, Procedimientos y los cambios en la organización a todos los colaboradores. Ocasionalmente esta información es transmitida formalmente posterior a la comunicación informal que reciben los colaboradores.

c. Estrategia de acompañamiento

Los colaboradores que ocupan nuevos puestos de trabajo, ya sea ingresos nuevos o promociones, son

capacitados en el nuevo puesto de trabajo y se asigna al colaborador de mayor experiencia del puesto (o área) para que acompañe al nuevo colaborador capacitándolo y guiándolo durante un periodo inicial. Ocasionalmente los colaboradores “tutores” no son los más adecuados para realizar esta actividad, asimismo no se han estructurado los planes de inducción de colaboradores.

d. Estrategia de ritualizamiento

Autonort aplica técnicas de ritualizamiento en diferentes actividades como:

- Ingreso a nuevos colaboradores en el área
- Concursos internos de habilidades técnicas
- Celebraciones de cumpleaños de colaboradores
- Convenciones anuales, donde se premia el desempeño de los colaboradores



Figura 2.7. Actividad de ritualizamiento – Concurso interno de habilidades técnicas – Julio 2017.

III. INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS

3.1. Instrumento

El presente trabajo de investigación utilizó la encuesta como la técnica de estudio, la cual fue aplicada a los colaboradores del área de servicio de postventa de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort para conocer el nivel de implementación de las estrategias de comunicación interna, así como a sus clientes para conocer su percepción de la calidad del servicio.

El instrumento utilizado para ambas muestra de estudio, fue el cuestionario de tipo estructurado, cuya medición se hizo a través de la escala de Likert para medir ambas variables, con puntajes del 1 al 5. Los valores fueron desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”:

Tabla 3.1.

Valoración del cuestionario aplicado

Valoración	Nivel
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Indiferente	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia

Asimismo para estimar la confiabilidad del instrumento de medición, se usó el coeficiente de Alfa de Cronbach debido al uso de la escala tipo Likert del instrumento, dando como resultado 0.80 y 0.91, (**ver Anexo 3**) calificación buena y excelente según George y Mallery (2003, p. 231).

3.2. Procedimiento

3.2.1. Población muestral

La población de estudio estuvo compuesta por:

- Los colaboradores del área del servicio de posventa de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A. La cantidad que laboran es de 36 colaboradores (Fuente: Área de recursos humanos de la empresa Autonort S.A.)
- Los clientes del área deservicio de posventa de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A. La cantidad mensual que acude al concesionario es un promedio de 1000 clientes. (Fuente: Reporte de ventas del área de servicio de la empresa Autonort S.A.)
- Para efectos de evaluar el impacto de las estrategias de comunicación interna en la satisfacción del cliente, las encuestas tanto a colaboradores como a clientes se realizaron en 2 etapas, conociendo que entre estos periodos se ejecutaban actividades relacionadas a las estrategias de comunicación:

Tabla 3.2.

Etapas de aplicación de la encuesta

Etapa	Mes
Etapa 1	Junio – 2017
Etapa 2	Agosto – 2017

3.2.2. Muestra

Para Colaboradores:

Debido al tamaño de la muestra, se tomó en cuenta el 100% de la población, es decir a los 36 colaboradores.

Para Clientes:

Para determinar el tamaño de la muestra de la población de clientes del área de servicio, se usó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 (p * q)}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

- N: tamaño de la población
- Z: Valor de la tabla de la distribución normal estandarizada para un nivel de nivel de confianza del 95%.
- p: probabilidad de acierto.
- q: 1-p, probabilidad de error
- E: Error permisible

Reemplazando:

$$N = 1000$$

$$Z = 1.96$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$E = 5\%$$

$$n = \frac{1000 + 1.96^2 (0.5 * 0.5)}{0.05^2(1000 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$n = 278$ clientes

3.2.3. Variables

- **Variable independiente:** Estrategias de la comunicación interna
- **Variable dependiente:** Percepción de la Calidad del Servicio posventa

Tabla 3.3.

Variables operacionales – Estrategias de comunicación interna

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Valoración
<p>Variable independiente: comunicación interna</p> <p>Definición Conceptual: Es el conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Fernández, 2002)</p> <p>Tipos de acciones estratégicas Cuando se decide realizar una acción en la intracomunicación es necesario determinar la estrategia de actuación. Para este fin se cuenta con varios tipos de estrategias que se puede observar en el área estratégica del mapa de la intracomunicación. (Elías y Mascaray, 2003)</p>	Acercamiento	Cercanía de transmisión de la información ascendente	El Jefe de Servicio informa directamente sobre las prioridades en las labores.	Del 1 al 5
		Cercanía de transmisión de la información descendente	El Jefe de Servicio es accesible, escucha de manera activa.	Del 1 al 5
	Adelantamiento	Anticipación de los cambios	Información de los cambios en la organización de la empresa antes de que estos ocurran	Del 1 al 5
		Anticipación sobre medios informales	Información relevante de la empresa por medios formales como correo electrónico y reuniones, en vez de medios informales.	Del 1 al 5
	Acompañamiento	Tutoría al nuevo colaborador	Inicio en el nuevo puesto mediante un tutor o guía	Del 1 al 5
	Ritualizamiento	Rituales de motivación	Participación en eventos que premian la labor destacada	Del 1 al 5
		Rituales de iniciación	Plan de acogida al nuevo trabajador (protocolo)	Del 1 al 5

Tabla 3.4.

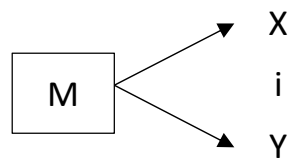
Variables operacionales – Calidad de servicio

Variable	Dimensión	Sub-Dimensión	Indicador	Ítems	Valoración			
<p>Variable dependiente: Calidad de servicio</p> <p>Definición Conceptual:La calidad del servicio puede definirse como la evaluación de cumplimiento, es decir si dicho servicio cumple con los fines que tiene previsto y que puede verse modificado en futuras transacciones por futuras experiencias. (Melara, 2013)</p>	<p>Elementos Tangibles</p>	<p>Tangibilidad</p>	<p>Infraestructura</p>	<p>Calidad de instalaciones: Equipos del taller modernos y limpios</p>	<p>Del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 5 (Totalmente de acuerdo)</p>			
				<p>Comodidad de Instalaciones: sala de espera cumple las expectativas en cuanto a comodidad y servicios</p>				
			<p>Servicio comercializado</p>	<p>Resolución al problema técnico: Servicio realizado cumplió el objetivo de la visita al taller</p>				
	<p>Elementos Intangibles</p>	<p>Responsabilidad</p>	<p>Capacidad de Respuesta</p>	<p>Resolución a las consultas: Dudas y consultas de clientes resueltas por el Asesor de servicio y/o personal técnico</p>				
				<p>Empatía</p>		<p>Cortesía y Amabilidad</p>	<p>Calidad de Atención: La atención brindada por el Asesor de Servicio</p>	
						<p>Confiabilidad.</p>	<p>Puntualidad</p>	<p>Puntualidad en la entrega: Cumplimiento del plazo de entrega ofrecido al cliente</p>

3.2.4. Diseño

El diseño de la presente investigación es del tipo explicativo, en el cual se mide y explora las estrategias de comunicación interna y se analiza su efecto en la percepción de la calidad del servicio de los clientes de posventa de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A.

El diseño es el siguiente:



Dónde:

- M: Colaboradores del área de servicio de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A. y clientes que requieren el servicio durante el período de estudio
- X: Estrategias de comunicación interna.
- Y: Percepción de la calidad de servicio posventa
- I: Impacto

3.2.5. Tratamiento estadístico

Se utilizó la estadística descriptiva para el procesamiento de datos así como la prueba estadística del Chi cuadrado para demostrar la relación de las variables.

$$\chi^2_{calc} = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

$$\chi^2 = 6.88 \quad p = 3.841$$

$\chi^2 > p$: Se acepta la hipótesis H1: dependencia de variables.

Esto permitió obtener los resultados para tener las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

IV. RESULTADOS

4.1. Sobre analizar las estrategias de comunicación Interna del servicio de posventa de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A.

Tabla 4.1

Uso de estrategia de acercamiento en la comunicación interna con los colaboradores del servicio de postventa de Autonort S.A. Trujillo. 2017.

Valoración	Acercamiento	
	Cant.	%
Totalmente de acuerdo	5	13
De acuerdo	9	25
Indiferente	14	39
En desacuerdo	7	19
Totalmente en desacuerdo	2	4
Total	36	100

Fuente: Elaboración propia.

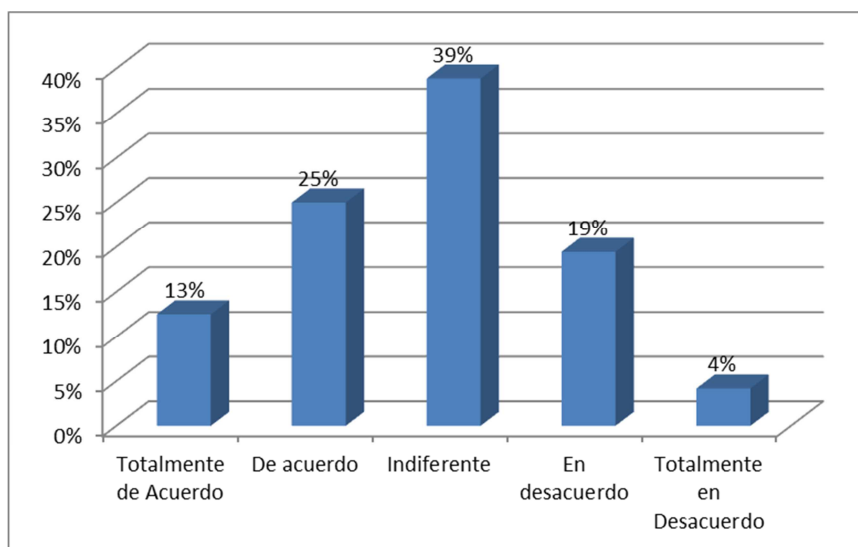


Figura 4.1: Resultados de evaluación de la estrategia de acercamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.2

Uso de estrategia de adelantamiento en la comunicación interna con los colaboradores del servicio de postventa de Autonort S.A. Trujillo. 2017.

Valoración	Adelantamiento	
	Cant.	%
Totalmente de acuerdo	6	15
De acuerdo	11	29
Indiferente	12	32
En desacuerdo	8	21
Totalmente en desacuerdo	1	3
Total	36	100

Fuente: Elaboración propia.

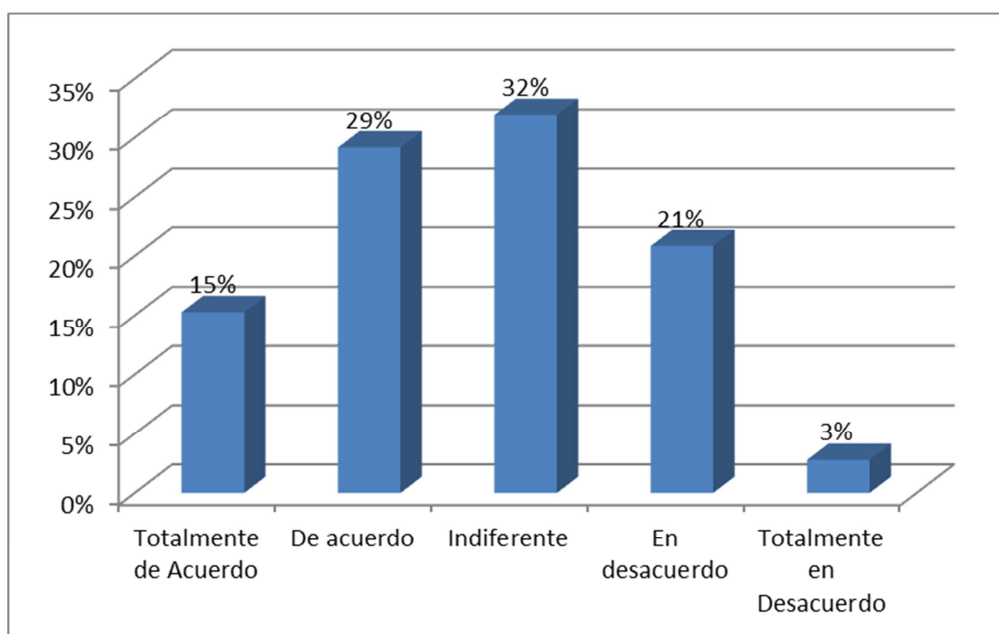


Figura 4.2: Resultados de evaluación de la estrategia de adelantamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.3:

Uso de estrategia de acompañamiento en la comunicación interna con los colaboradores del servicio de postventa de Autonort S.A. Trujillo. 2017.

Valoración	Acompañamiento	
	Cant.	%
Totalmente de acuerdo	5	14
De acuerdo	15	42
Indiferente	10	28
En desacuerdo	4	11
Totalmente en desacuerdo	2	6
Total	36	100

Fuente: Elaboración propia.

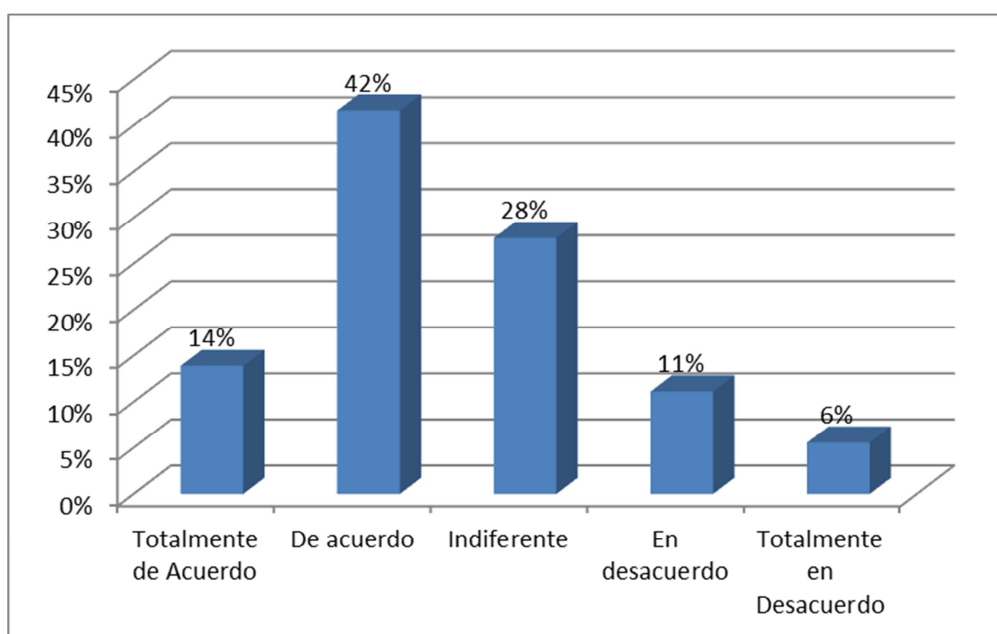


Figura 4.3: Resultados de evaluación de la estrategia de acompañamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.4:

Uso de estrategia de ritualizamiento en la comunicación interna con los colaboradores del servicio de postventa de Autonort S.A. Trujillo. 2017.

Valoración	Ritualizamiento	
	Cant.	%
Totalmente de acuerdo	5	14
De acuerdo	12	32
Indiferente	11	29
En desacuerdo	9	24
Totalmente en desacuerdo	1	1
Total	36	100

Fuente: Elaboración propia.

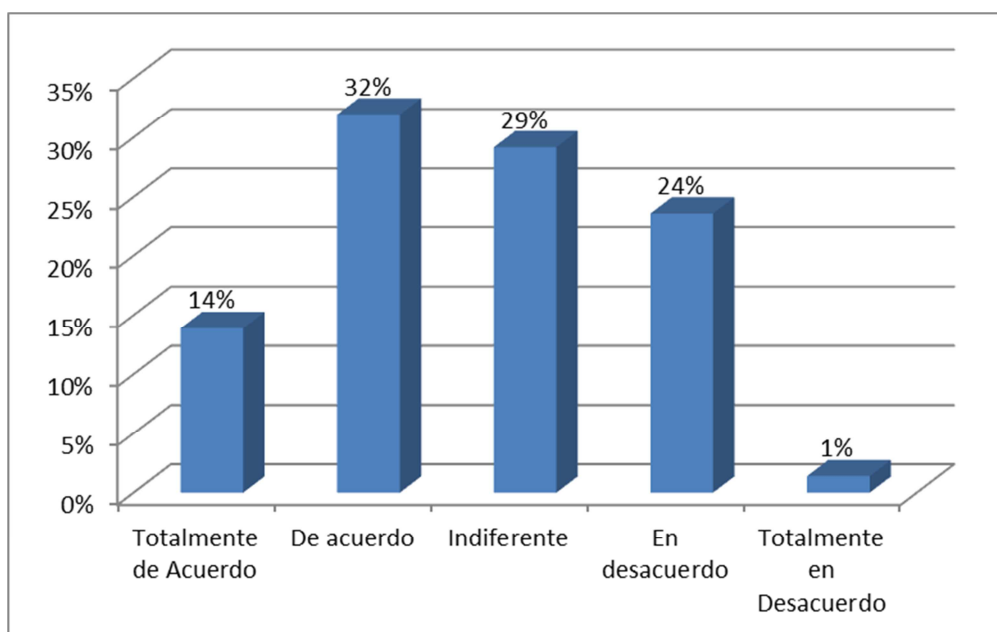


Figura 4.4: Resultados de evaluación de la estrategia de ritualizamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.5:

Resumen – Uso de estrategia de comunicación interna con los colaboradores del servicio de postventa de Autonort S.A. Trujillo. 2017

Valoración	Acercamiento		Adelantamiento		Acompañamiento		Ritualizamiento	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Totalmente de acuerdo	5	13	6	15	5	14	5	14
De acuerdo	9	25	11	29	15	42	12	32
Indiferente	14	39	12	32	10	28	11	29
En desacuerdo	7	19	8	21	4	11	9	24
Totalmente en desacuerdo	2	4	1	3	2	6	1	1
Total	36	100	36	100	36	100	36	100

Fuente: Elaboración propia.

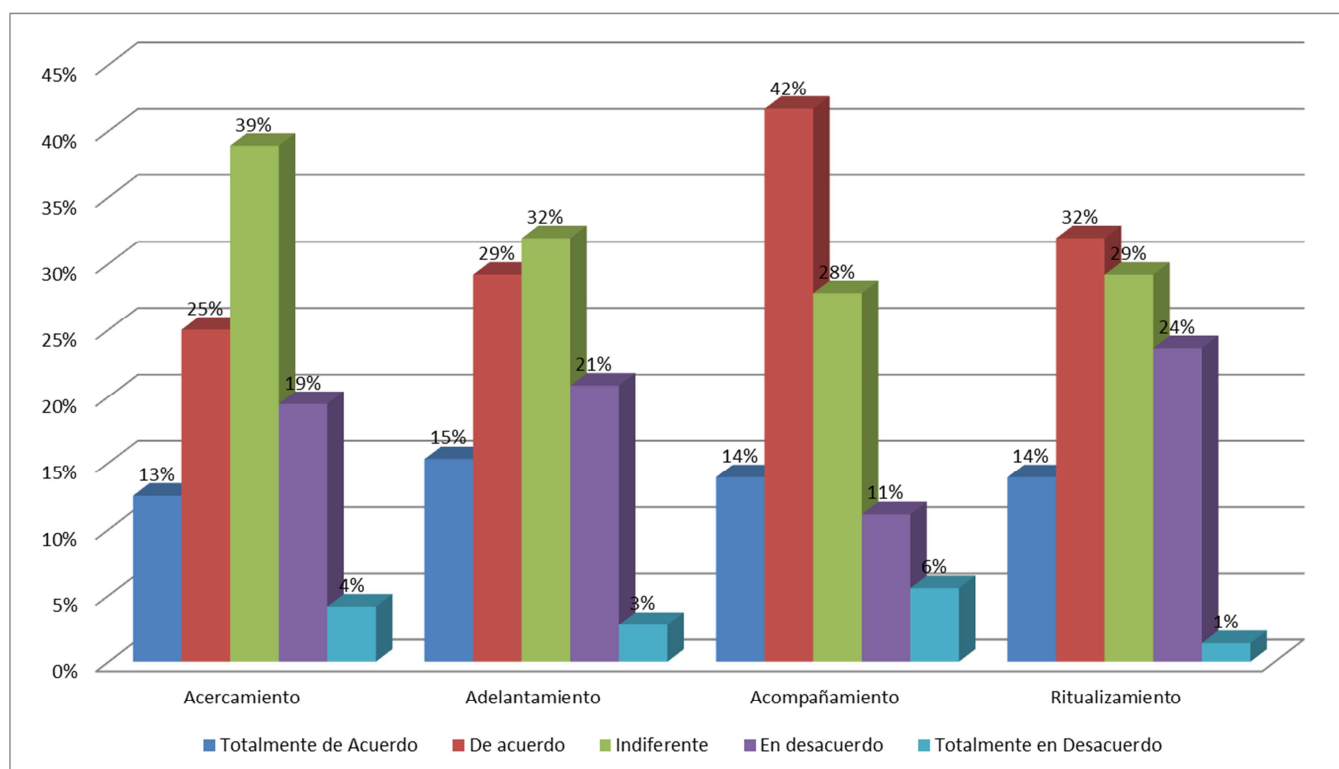


Figura 4.5: Resultados de evaluación de las estrategias de la comunicación interna.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Respecto a evaluar la percepción de la calidad de servicio posventa por los clientes de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A.

Tabla 4.6

Percepción sobre la infraestructura de Autonort S.A. Trujillo por parte de sus clientes del servicio de postventa. 2017.

Valoración	Infraestructura	
	Cant.	%
Totalmente de acuerdo	66	24
De acuerdo	113	40
Indiferente	53	19
En desacuerdo	38	14
Totalmente en desacuerdo	9	3
Total	278	1

Fuente: Elaboración propia.

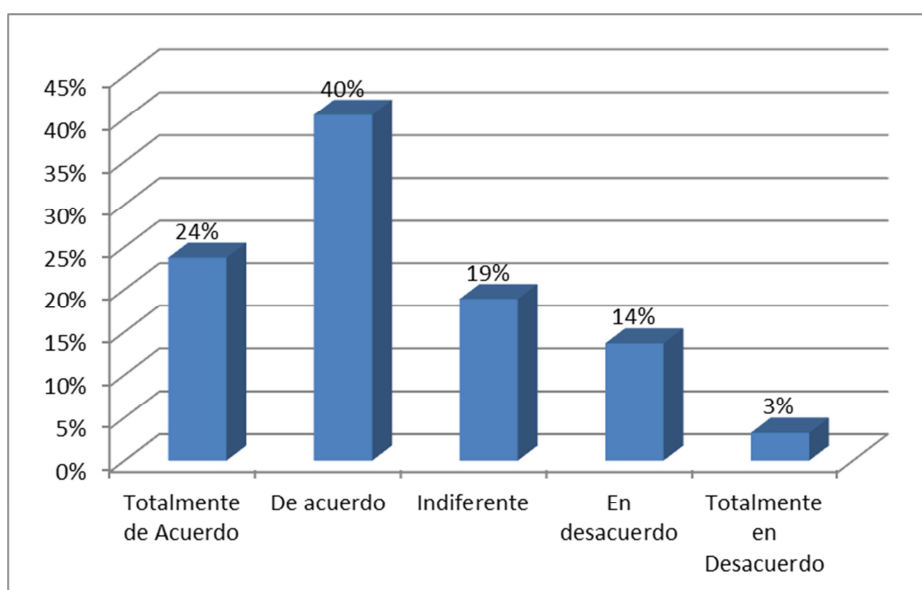


Figura 4.6: Resultados de evaluación de la infraestructura.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.7

Percepción sobre el servicio comercializado de Autonort S.A. Trujillo por parte de sus clientes del servicio de postventa. 2017.

Valoración	Servicio comercializado	
	Cant.	%
Totalmente de acuerdo	76	27
De acuerdo	112	40
Indiferente	49	18
En desacuerdo	33	12
Totalmente en desacuerdo	8	3
Total	278	100

Fuente: Elaboración propia.

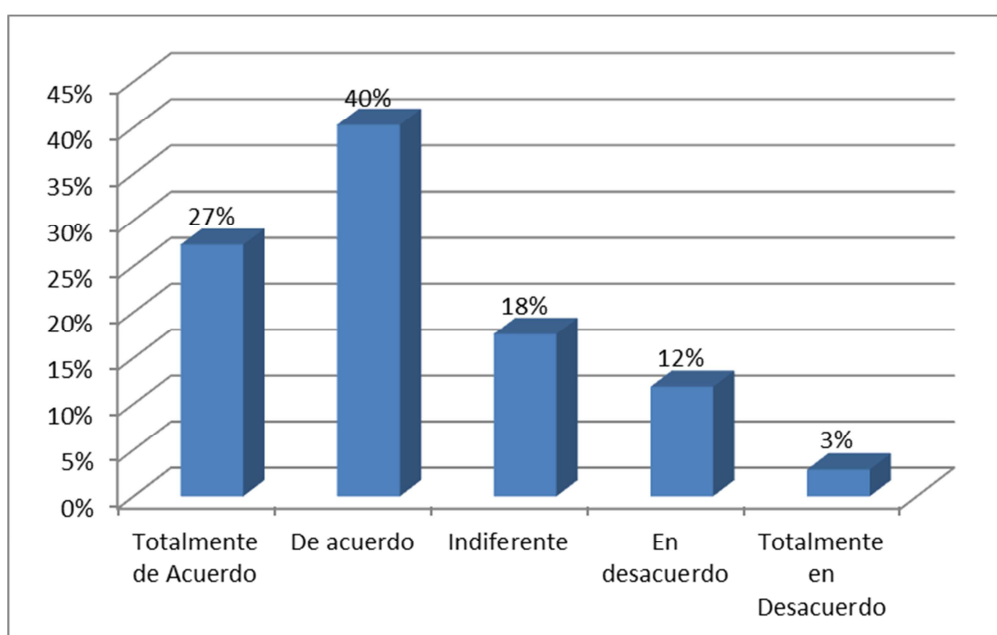


Figura 4.7: Resultados de evaluación de la servicio comercializado.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.8

Percepción sobre la capacidad de respuesta de Autonort S.A. Trujillo por parte de sus clientes del servicio de postventa. 2017.

Valoración	Capacidad de Respuesta	
	Cant.	%
Totalmente de acuerdo	76	27
De acuerdo	107	38
Indiferente	44	16
En desacuerdo	40	14
Totalmente en desacuerdo	11	4
Total	278	100

Fuente: Elaboración propia.

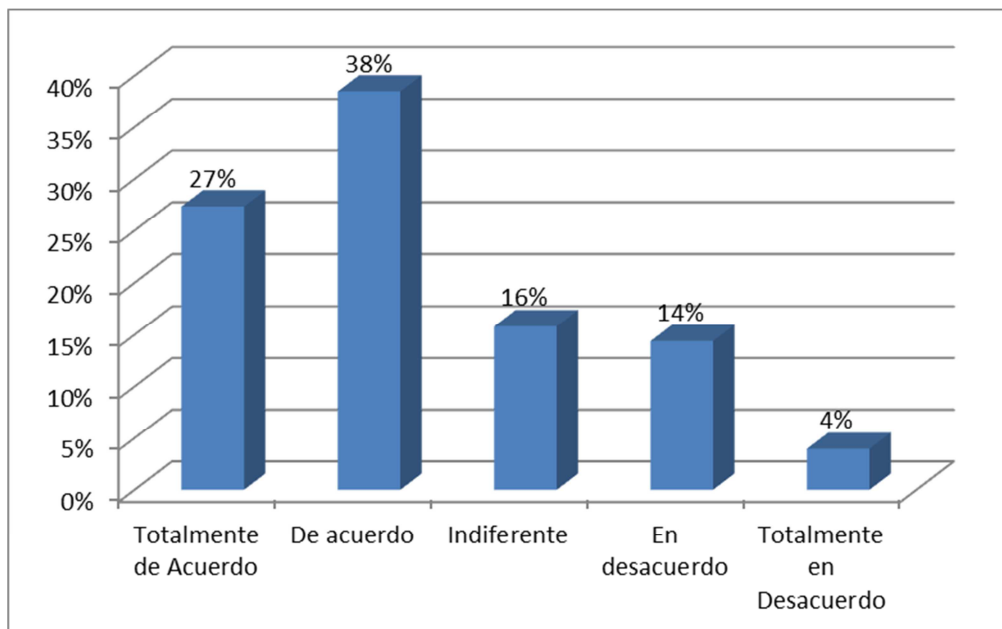


Figura 4.8: Resultados de evaluación de la capacidad de respuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.9

Percepción sobre la cortesía y amabilidad de Autonort S.A. Trujillo por parte de sus clientes del servicio de postventa. 2017.

Valoración	Cortesía y Amabilidad	
	Cant.	%
Totalmente de acuerdo	75	27
De acuerdo	121	44
Indiferente	40	14
En desacuerdo	33	12
Totalmente en desacuerdo	9	3
Total	278	100

Fuente: Elaboración propia.

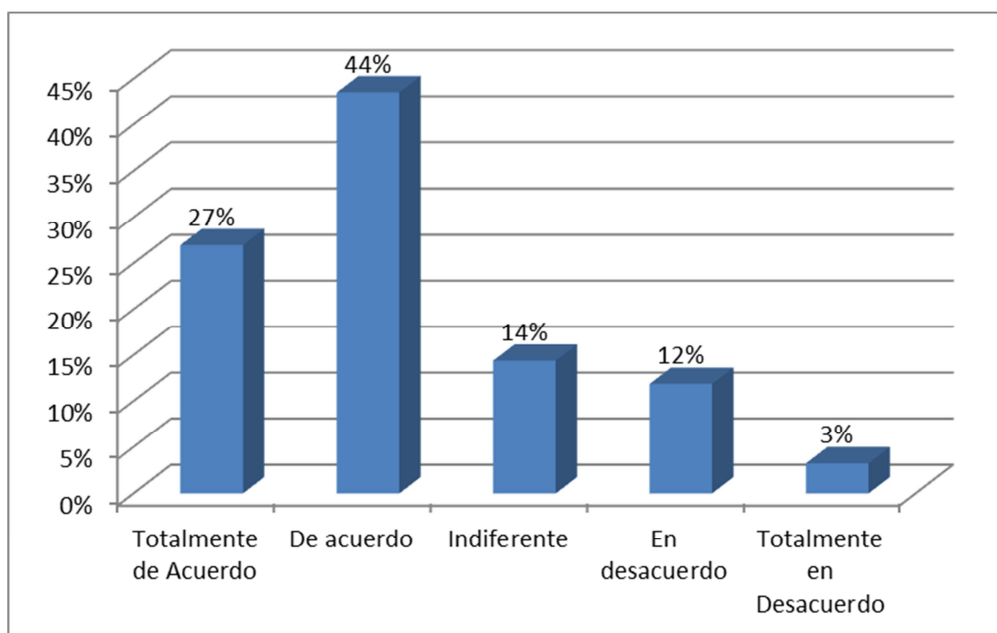


Figura 4.9: Resultados de evaluación de la cortesía y amabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.10

Percepción sobre la puntualidad de Autonort S.A. Trujillo por parte de sus clientes del servicio de postventa. 2017.

Valoración	Puntualidad	
	Cant.	%
Totalmente de acuerdo	72	26
De acuerdo	117	42
Indiferente	49	18
En desacuerdo	30	11
Totalmente en desacuerdo	10	4
Total	278	100

Fuente: Elaboración propia.

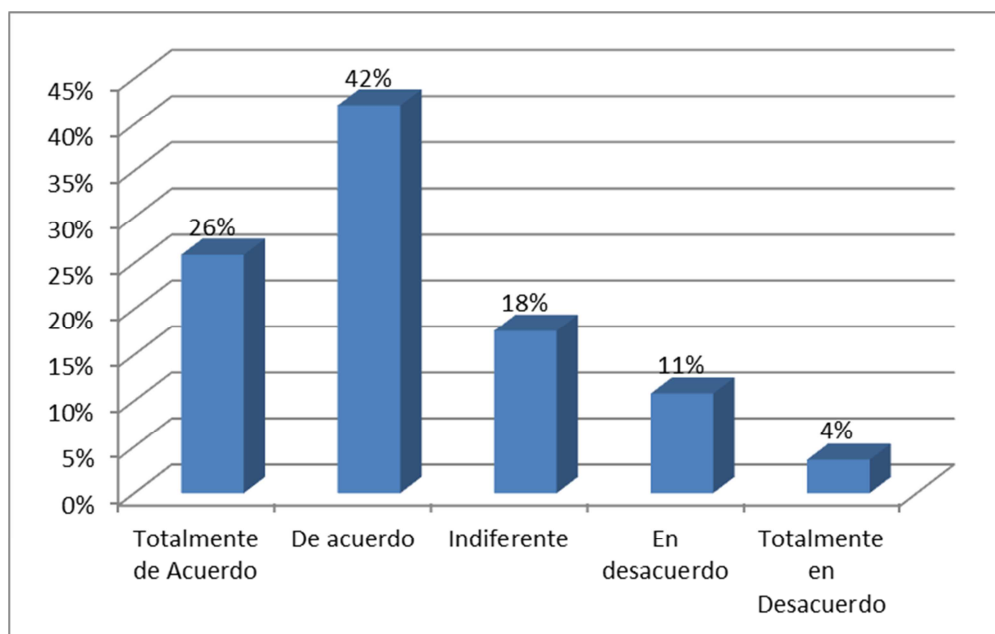


Figura 4.10: Resultados de evaluación de la cortesía y amabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.11

Resumen – Dimensiones de la calidad del servicio de Autonort S.A. Trujillo percibida por parte de sus clientes del servicio de postventa. 2017.

Valoración	Infraestructura		Servicio comercializado		Capacidad de Respuesta		Cortesía y Amabilidad		Puntualidad	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Totalmente de acuerdo	66	24	76	27	76	27	75	27	72	26
De acuerdo	113	40	112	40	107	38	121	44	117	42
Indiferente	53	19	49	18	44	16	40	14	49	18
En desacuerdo	38	14	33	12	40	14	33	12	30	11
Totalmente en desacuerdo	9	3	8	3	11	4	9	3	10	4
Total	278	100	278	100	278	100	278	100	278	100

Fuente: Elaboración propia.

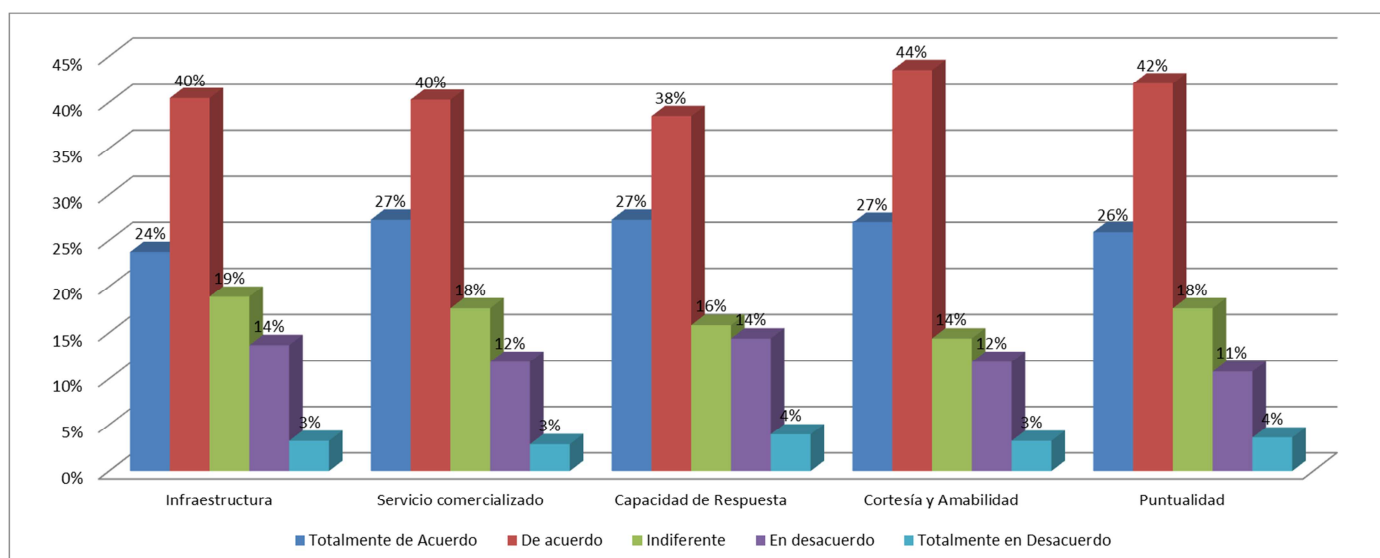


Figura 4.11: Resultados de evaluación de las dimensiones de la calidad de servicio.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.12

Resumen – Dimensiones de la calidad del servicio de Autonort S.A. Trujillo percibida por parte de sus clientes del servicio de postventa. 2017.

Dimensión	Cant.	%
Infraestructura	357	64
Servicio comercializado	188	68
Capacidad de Respuesta	183	66
Cortesía y Amabilidad	196	71
Puntualidad	189	68
	Promedio	68

Fuente: Elaboración propia.

- 4.3.** Respecto a analizar el impacto de las estrategias de comunicación interna sobre la percepción de la calidad de servicio posventa por los clientes de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A.

Mediante la prueba estadística del Chi cuadrado se determinó la relación de las variables: Estrategias de comunicación interna. Y Percepción de la calidad de servicio posventa.

Se usó la fórmula de validación:

$$\chi_{calc}^2 = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

Para la elaboración de la prueba estadística se agruparon los valores de ambas variables según la valoración:

Estrategias de Comunicación		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	Promedio
Totalmente de Acuerdo	5	5	4	4	7	5	5	5	5
De acuerdo	4	10	8	12	9	15	12	11	11
Indiferente	3	13	15	11	12	10	12	9	12
En desacuerdo	2	6	8	9	6	4	7	10	7
Totalmente en Desacuerdo	1	2	1	0	2	2	0	1	1
		36	36	36	36	36	36	36	36

Calidad de Servicio		P1	P2	P3	P4	P5	P6	Promedio
Totalmente de Acuerdo	5	67	65	76	76	75	72	72
De acuerdo	4	110	115	112	107	121	117	114
Indiferente	3	56	49	49	44	40	49	48
En desacuerdo	2	36	40	33	40	33	30	35
Totalmente en Desacuerdo	1	9	9	8	11	9	10	9
		278	278	278	278	278	278	278

Valoración	Valor agrupado	Estrategias de Comunicación	Calidad de Servicio
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	16	186
De acuerdo			
Indiferente	En desacuerdo	20	93
En desacuerdo			
Totalmente en desacuerdo			

Obteniendo el siguiente resultado:

$$x^2 = 6.88 \quad p = 3.841$$

Dado que $x^2 > p$: Se acepta la hipótesis H1: dependencia de variables.

A continuación se muestran las encuestas agrupadas por periodo de su ejecución:

Valor agrupado	JUNIO		AGOSTO	
	Estrategias de Comunicación	Calidad de Servicio	Estrategias de Comunicación	Calidad de Servicio
De acuerdo	7	54	9	132
En desacuerdo	12	58	8	35
Total Encuestados	19	112	17	167

Mostrando los valores en porcentaje de encuestados por periodo:

Valor agrupado	JUNIO		AGOSTO	
	Estrategias de Comunicación	Calidad de Servicio	Estrategias de Comunicación	Calidad de Servicio
De acuerdo	37%	48%	53%	79%
En desacuerdo	63%	52%	47%	21%
Total Encuestados	100%	100%	100%	100%

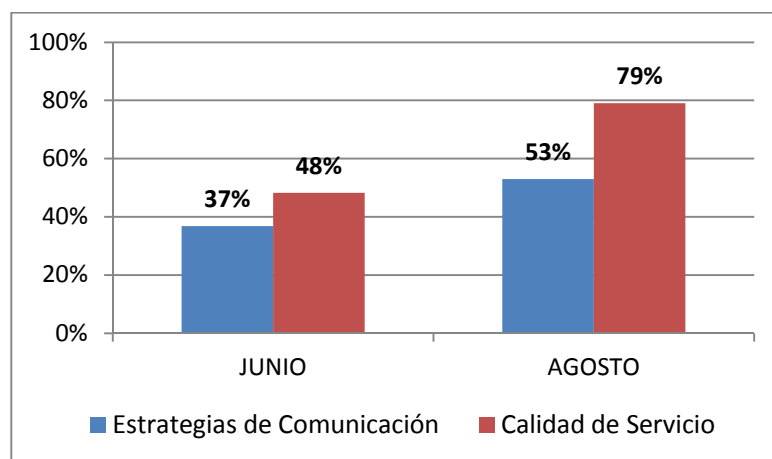


Figura 4.12: Relación entre las Estrategias de Comunicación y la Calidad de Servicio por periodo.

Fuente: Elaboración propia.

Gráficamente se observa el incremento de la variable estrategias de comunicación interna en el mes de agosto, al igual que la variable calidad de servicio. Si bien el incremento no es proporcional entre ambas variables, si se observa la relación directa entre ambas variables (el incremento de una produce un incremento en la otra variable).

4.4. Respecto a identificar estrategias de comunicación interna más favorables para el área de servicio de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A.

Tabla 4.13:

Resumen de uso de estrategia de comunicación interna con los colaboradores del servicio de postventa de Autonort S.A. Trujillo. 2017.

Estrategia	Cant.	%
Acercamiento	27	38
Adelantamiento	32	44
Acompañamiento	20	56
Ritualizamiento	33	46
	Promedio	46

Fuente: Elaboración propia.

- Para determinar las estrategias de comunicación interna que deben ser fortalecidas, se tomaron aquellas que se encuentren por debajo del 75% de percepción de uso por parte de los colaboradores del área de servicio de Autonort S.A. Se observa que todas ellas se encuentran por debajo del criterio establecido y necesitan ser reformuladas con fines de mejora.

V. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN

Según los resultados obtenidos, en el presente capítulo se explica la forma en que las estrategias de comunicación interna del área de servicio posventa de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A. impactan sobre la percepción de la calidad del servicio. Asimismo, se describen los principales hallazgos relacionados al estudio.

5.1. Sobre el objetivo general: *“Determinar de qué manera impactan las estrategias comunicación interna en la percepción de la calidad del servicio de posventa de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A., en el periodo 2017”.*

Según lo que se muestra en la prueba estadística, donde el valor de χ^2 (6.88) hallado es mayor que el valor p (3.841), se acepta la hipótesis alternativa, demostrándose la dependencia de las variables evaluadas: Estrategias de Comunicación Interna y Percepción de la calidad de servicio de posventa. Además, considerando los resultados sobre la percepción de la calidad de servicio donde se obtiene un 67%, se muestra una brecha amplia (33%) respecto al ideal, esto se puede explicar por el nivel de uso de las estrategias de comunicación donde se obtiene un promedio de 46%, lo cual al ser mejorado impactaría también mejorando la percepción de la calidad de servicio (impacto directo). Debido a que la correcta implementación de las estrategias de comunicación interna, conllevarían a una mejor adaptación al entorno por parte de la empresa, según Elias y Mascaray (2003), ésta incrementaría la percepción de la calidad del servicio posventa, explicándose la relación directa entre las variables de estudio. Por otro lado, De Gavilanez (2009) muestra la influencia del ambiente interno (determinado por la comunicación interna) sobre la actitud del personal (que va a determinar la calidad del servicio), esto también explica la relación directa entre las estrategias de comunicación interna y la calidad del servicio posventa.

Esta dependencia es explicada por la teoría de la comunicación organizacional de los sistemas al sustentar que las partes que conforman la organización, así como el medio ambiente (entorno), generan un sistema socialmente abierto e interdependiente.

5.2. Sobre el objetivo específico 1: *“analizar las estrategias de comunicación Interna del servicio de posventa de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A.”.*

Para conocer el grado de implementación de las estrategias de comunicación interna en el área de servicio, se encuestó a los 36 colaboradores conformados por: jefe de servicio, asistente de servicio, asistente de telemarketing, asistente de CS, 6 asesores de servicio, jefe de taller, tres supervisores de taller, 16 técnicos mecánicos y 6 lavadores.

Como se muestra en la figura 4.1., el 38%, que corresponde a los colaboradores que están totalmente de acuerdo (13%) más los que están de acuerdo (25%), considera que el jefe de área informa acerca de las prioridades sobre las labores, asimismo que es accesible y escucha las actividades. Esto conforma la estrategia de acercamiento; el 44% de los colaboradores considera que la información llega oportunamente y por medios formales, lo que constituye la estrategia de adelantamiento; el 56% de los colaboradores considera que ha tenido un tutor o guía que lo ha acompañado al iniciar un puesto nuevo, lo que se traduce en la estrategia de acompañamiento. Por otro lado, el 46% de colaboradores participa en eventos de ritualizamiento, considerando que estos son necesarios al iniciar la relación laboral. Esta situación refleja un nivel promedio de 46% de implementación de las estrategias de comunicación interna, lo cual es resultado de una baja preocupación de la comunicación interna en la empresa, la cual

incluso aparte de no tener un área de comunicación interna, tampoco desarrolla esta función en ninguno de sus órganos.

Los responsables de la empresa pareciera no reconocer lo advertido por Wong (2014) sobre la comunicación interna: “es un recurso importante, la columna vertebral de un sistema, el cual debe mantenerse mejorando continuamente con un control adecuado. Esto permitirá que la empresa mantenga su desarrollo y crecimiento”. Wong en su estudio propuso elevar el nivel de comunicación entre Jefes y colaboradores de 74% a 90%, dichos valores están muy por encima del nivel encontrado en la presente investigación, donde se obtiene un nivel del 38% en la estrategia de acercamiento que le corresponde.

Los responsables de Autonort S.A. tendrían que mejorar su comunicación interna pues según lo advertido por Elías y Mascaray (2003), las estrategias de comunicación interna tiene como fin permitir que las empresas se adecuen con mayor facilidad a su entorno y también al contexto tecnológico, al económico y al social. Dicho de otra manera permite enlazar la comunicación interna con los medios para comunicarla. Entonces, si el propósito es mejorar los resultados del servicio de postventa, las estrategias de comunicación contribuirían con esa intención.

5.3. Respecto al segundo objetivo: *“evaluar la percepción de la calidad de servicio posventa por los clientes de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A.”*

Como se muestra en la figura 4.11., considerando la suma de clientes que están totalmente de acuerdo y de acuerdo, en la encuesta realizada, el nivel de percepción de la calidad de servicio en las dimensiones estudiadas, es de 64% en infraestructura, 67%

en el servicio comercializado, 65% en capacidad de respuesta, 71% en cortesía y amabilidad, y finalmente 68% en puntualidad. Estos resultados demuestran un grado medio – alto de percepción de calidad de servicio, estando muy por debajo de la meta establecida para el concesionario (93%) y reflejan requerimientos de clientes no satisfechos.

En el estudio de Olivos (2014) se encontró un resultado similar sobre las dimensiones de calidad estudiadas en lo que concierne a “la calidad de interacción, calidad del entorno físico y calidad de resultados. Para el caso de la calidad de interacción, esta se manifiesta en la ausencia de la amabilidad, desempeño del servicio, capacidad de respuesta e información completa. Respecto a la calidad del entorno físico, esta se expresa en necesidad de contar con infraestructura moderna, modernidad de equipos y experiencia gratificante. Y la calidad de los resultados, que tiene que ver con expectativas sobre el tiempo de espera traducido en rapidez en la entrega del servicio, la confiabilidad y la satisfacción del cliente, lo cual no satisface a los socios de la cooperativa”. Los niveles de calidad encontrados en el estudio de Olivos son de 63% considerándolos que no satisfacen a los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito de la parroquia San Lorenzo, para nuestro caso de estudio se obtuvo un promedio de 67%, resultado insatisfactorio para Autonort S.A., para los clientes del área de servicio posventa de Autonort y similar al antecedente mencionado.

Dado que Melara (2013) considera que la calidad del servicio puede definirse como la evaluación de cumplimiento, es decir si dicho servicio cumple con los fines que tiene previsto y que puede verse modificado en futuras transacciones por futuras experiencias, el resultado de la evaluación de la calidad del servicio postventa de los clientes de Autonort S.A. Trujillo, (67% de promedio) nos revela la amplia posibilidad de mejorar en el cumplimiento del servicio esperado en un 100%.

5.4. Respecto al objetivo de *“analizar el impacto de las estrategias de comunicación interna sobre la percepción de la calidad de servicio posventa por los clientes de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A.”*

Se obtuvo un nivel promedio de 46% (ver figura 4.11) de aceptación (de acuerdo) sobre las estrategias de comunicación interna y un 67% de aceptación (de acuerdo, ver figura 4.11) en la percepción de la calidad del servicio en las dimensiones evaluadas. Esto demuestra que teniendo en el área de servicio de posventa de la sucursal de Trujillo de Autonort S.A. un nivel medio (46%) de desarrollo de las estrategias de comunicación interna evaluadas, no permite que la empresa desarrolle procesos eficientes y orientados a las cambiantes exigencias de los clientes, lo cual va a repercutir de manera directa en un nivel medio (67%) de percepción de la calidad de servicio por parte de los clientes.

La relación de variables también quedó demostrada por Sotelo (2016) pues en su investigación señala que “la comunicación organizacional si influye en la percepción de la calidad del servicio”, obtuvo en su investigación un 75% de aceptación de la gestión de la comunicación por parte de los colaboradores del colegio de abogados de La Libertad, mientras que en lo que concierne a la percepción de la calidad de servicio fue considerada como buena en un 100%, comparando con los resultados del presente estudio (46% y 67% respectivamente) se evidencia una correlación.

Adicionalmente se observa en la figura 4.12 el incremento de la variable estrategias de comunicación interna en el segundo periodo de evaluación, que sube de 37% a 53% de aceptación (de acuerdo) al igual que la variable calidad de servicio que sube de 48% a 79% de aceptación (de acuerdo). Considerando que entre los

periodos en los que se realizaron las encuestas, se ejecutaron actividades relacionadas a las estrategias de comunicación (concurso de habilidades técnicas, capacitación interna en área de servicio, talleres de comunicación efectiva a jefes de área, reuniones diarias de inicio de labores, implementación de planes de inducción guiados a nuevos colaboradores) podemos indicar que al mejorar las estrategias de comunicación interna se mejoró la percepción de la calidad de servicio, lo cual demuestra la relación directa entre ambas variables.

Desde el punto de vista conceptual, estos resultados se alinean a los expresado por Elías y Mascaray (2003), cuando definen a la estrategia de comunicación como un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos que tiene como fin permitir que las empresas se adecuen con mayor facilidad a su entorno y también al contexto tecnológico, al económico y al social, esto va a impactar directamente en el nivel de calidad de servicio ofrecido al cliente.

5.5. Sobre el objetivo de *“seleccionar las estrategias de comunicación interna que necesitan ser fortalecidas en el área de servicio de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A.”*

De acuerdo a la figura 4.5. sobre los resultados obtenidos del nivel de implementación de cada estrategia percibida por los colaboradores del área de servicio de Autonort S.A. que se encuentran totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo, se obtuvo 38% para la estrategia de acercamiento, 44% para la estrategia de adelantamiento, 56% para la estrategia de acompañamiento y 46% para la estrategia de ritualizamiento. Esto demuestra que si bien se manifiestan la implementación de las estrategias de comunicación evaluadas, es necesario empezar por fortalecer todas ellas, adicionalmente se puede trabajar con las

estrategias de diseñamiento y apalancamiento que en conjunto conformarían una ventaja competitiva de Autonort S.A.

Nuevamente según lo señalado por Elías y Mascaray (2003) las estrategias de comunicación interna tienen como fin permitir que las empresas se adecuen con mayor facilidad a su entorno y también al contexto tecnológico, al económico y al social. Dicho de otra manera permite enlazar la comunicación interna con los medios para comunicarla.

Una correcta implementación de la estrategia de acercamiento permitirá la comunicación fluida en ambos sentidos, logrando llevar a la parte técnica la problemática y soluciones relacionados a los objetivos operativos establecidos para las labores diarias, y de igual forma recibir la retroalimentación necesaria para la implementación efectiva de los cambios o mejoras que se requieran en el proceso. La implementación efectiva de la estrategia de adelantamiento traerá consigo la correcta forma de comunicación de los cambios organizativos y operativos, mediante medios formales, eliminando la comunicación informal que trae consigo incertidumbre y ansiedad en los colaboradores, afectando el clima laboral y por consecuencia su actitud hacia la empresa y las labores diarias. La estrategia de acompañamiento reforzará una adecuada transición a los colaboradores nuevos (o promocionados) en el nuevo puesto de trabajo, mejorando eficazmente la capacitación de los colaboradores e impactando directamente en la disminución de los problemas típicos relacionados a la nueva labor. Por otro lado la estrategia de ritualizamiento fortalecerá la motivación de los colaboradores hacia la mejora del trabajo, incrementando la relación de pertenencia hacia la institución y su compromiso, mejorando también el clima laboral.

VI. CONCLUSIONES

1. El presente estudio demuestra la relación directa que existe entre las estrategias comunicación interna y la percepción de la calidad del servicio de posventa de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A. con los resultados de la prueba estadística.
2. Las estrategias de comunicación interna que reconocen los colaboradores del área de servicio de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A. son: acercamiento, adelantamiento, acompañamiento y ritualizamiento, sobre las cuales los colaboradores perciben que tienen un mediano nivel de implementación. Esto ocasiona que no se perciban los esfuerzos de la empresa para comunicar adecuadamente los cambios (adelantamiento), la capacitación y entrenamiento en el nuevo puesto (acompañamiento), la motivación (ritualizamiento), así como la información directa y fluido sobre las labores diarias (acercamiento).
3. La percepción de la calidad de servicio posventa tiene un nivel promedio de 67.4% de aceptación por parte de los clientes de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A., en los atributos evaluados: infraestructura, servicio comercializado, capacidad de respuesta, puntualidad así como cortesía y amabilidad; existiendo una brecha para su total cumplimiento y por lo tanto, la posibilidad de mejorar.
4. Las estrategias de comunicación interna impactan de manera directa en la percepción de la calidad del servicio de posventa de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A., en el periodo 2017, ya que se observó que al mejorar las estrategias de comunicación interna, mejoramos la percepción de la calidad del servicio por parte del cliente.

Estas estrategias de comunicación interna afectan a la información en ambas direcciones sobre las labores diarias de los colaboradores, así como en la capacitación y entrenamiento, motivación e información de cambios en la organización. Esto afecta los procesos del área de servicio lo que conlleva a un deterioro en la calidad de servicio percibida por el cliente.

5. Debido al nivel de percepción de las estrategias de comunicación interna en el área de servicio de la sucursal de Trujillo de la empresa Autonort S.A., se concluye que es necesario fortalecer las cuatro estrategias evaluadas en el presente estudio: acercamiento, adelantamiento, acompañamiento y ritualización, lo cual debe conllevar a la mejora de la percepción del cliente sobre la calidad del servicio. Asimismo, implementar otras como las estrategias de diseño y apalancamiento.

VII. RECOMENDACIONES

1. Autonort S.A. no cuenta con un área formal de “Comunicación Interna” u otra que tenga las funciones de analizar y proponer las estrategias de comunicación más adecuadas, por lo cual se recomienda asignar a esta función a un colaborador de soporte que sea especialista en la materia.
2. Se recomienda tomar acciones para mejorar la implementación de las estrategias de comunicación interna de:
 - Acercamiento: Mejorando las habilidades de comunicación de los jefes de área, estableciendo reuniones formales periódicas (se sugiere semanalmente) donde alejándose de las labores diarias, se tenga un momento para la trasmisión de la información en ambos sentidos. Se recomienda la realización de talleres de comunicación efectiva tanto para jefes como para los colaboradores del área.
 - Adelantamiento: Se debe establecer los mecanismos que permitan comunicar inmediatamente las decisiones organizativas a todos los colaboradores, así como el contenido de dicha comunicación donde se incluya el objetivo de los cambios y acontecimientos, así como el motivo de ello y el alcance.
 - Acompañamiento: Se debe establecer un procedimiento para la transición de los colaboradores al nuevo puesto de trabajo, así como designar los tutores idóneos según el puesto, quienes previamente deben ser evaluados en base a sus competencias comunicativas y desempeño en el puesto. Por otro lado debe establecerse un contenido del plan de inducción con periodos de duración.
 - Ritualizamiento: Revisar las actividades de ritualizamiento, definir el público alcance, asegurándose de que todos los colaboradores estén incluidos en por lo menos 3 actividades de ritualizamiento. Asimismo difundir a toda la organización dichas actividades y los objetivos.

3. Evaluar la implementación de las estrategias de diseñamiento y apalancamiento en la empresa Autonort S.A. En lo que concierne a la estrategia de diseñamiento se deben establecer las formas o diseños de la comunicación para hacer esta más atractiva para los colaboradores en todos los niveles jerárquicos, ya que estos no resultan de interés para todos ellos y se pierde parte del público objetivo. Sobre la estrategia de apalancamiento es necesario internalizar, como parte de la cultura, la búsqueda de las causas de los problemas y no centrarse en las consecuencias de ella, esto repercutirá en el tiempo de solución de los problemas, ya que ellos representan una gran parte de las labores de los jefes de área, dedicándose horas diarias en la solución de reclamos internos (con las demás áreas) y externos, siendo más eficiente dedicarse a la eliminación de la causa raíz de los problemas.

4. Siendo la empresa Autonort una organización con la cultura de mejora continua, se recomienda coordinar y elaborar un proyecto con las propuestas de mejora en las estrategias de comunicación interna con objetivos afines a los planes de los diferentes niveles jerárquicos, permitiendo así una implementación efectiva y de alto impacto.

VIII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Araper. (9 de setiembre del 2013). En el 2017 se venderán alrededor de 300 mil vehículos nuevos en el Perú. *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/2017-se-venderan-alrededor-300-mil-vehiculos-nuevos-peru-noticia-1628858>
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill Interamericana. Editores S.A. de C.V.
- Calidad Primero. (2015). El concepto de calidad en ISO 9000:2015. Recuperado de <http://www.calidadprimero.com/2015/08/20/el-concepto-de-calidad-en-iso-90002015/>
- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference*. 11.0 Update (4.^a ed.). Boston: Allyn & Bacon
- Elías, J y Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Eumed.net. (2011). La comunicación interna. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/895/Comunicacion%20Interna.htm>
- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México, México. Ed. Trillas.
- De Gavilánez. F. (2009). *Estudio de Satisfacción en la Calidad del Servicio para medir la relación que existe entre el cliente interno y externo de la dirección provincial del Guayas*. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador.
- Jones, V. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. México, México: Pearson Educación.
- Juran, J. (1995). *Análisis y Planeación de la calidad*. México, México: McGraw Hill.
- Libros. (s.a.). Tema 15: La gestión de la calidad. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=KxyKOqzIMvcC&pg=PA3>

34&lpg=PA334&dq=P.+Crosby+define+la+calidad+como+el+%E2%80%9Cajuste+a+los+requerimientos&source=bl&ots=SdosULiL0T&sig=ODoypGfTCD_xB3jq6WILjdqiU-o&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwils_DT1sHWAhWQZiYKHfCVCGsQ6AEIJDA#v=onepage&q=P.%20Crosby%20define%20la%20calidad%20como%20el%20%E2%80%9Cajuste%20a%20los%20requerimientos&f=false

- Melara, M. (2013). Relación entre calidad del servicio y satisfacción del cliente. Recuperado de <http://marlonmelara.com/la-relacion-entre-calidad-de-servicio-y-satisfaccion-del-cliente/>
- Olivos, L. (2014). *La Comunicación Interna y la Percepción de la Calidad de Servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito parroquia San Lorenzo del Distrito de Trujillo*. (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Lima, Perú.
- Pereira, J. (19 de enero del 2010). La Post-venta [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/la-post-venta/>
- Santana, B. (5 de diciembre del 2011). Teoría de los sistemas [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/bruniladaaltagraciasantana/2011/12/05/teoria-de-los-sistemas/>
- Sotero, J. (2016). *Gestión de la Comunicación Organizacional y percepción de la Calidad de Servicio del Colegio de abogados de La Libertad en el año 2016*. (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Trelles, I. (2001). De la conferencia Tendencias en torno a conceptos de comunicación. Notas personales. Facultad de Comunicación.
- Wong, M. (2014). *Proyecto de mejora en la Estrategia de Comunicación Corporativa Interna en Pacifico Seguros y su impacto en el desempeño de los Colaboradores*. (tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

Anexos



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTEOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de servicio de la Empresa Autonort S.A., en la sede Av. Nicolás de Piérola, de la ciudad de Trujillo

I. IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO POSVENTA

Totalmente de acuerdo.....	5
De acuerdo.....	4
Indiferente	3
En desacuerdo.....	2
Totalmente en desacuerdo.....	1

ENCUESTA A COLABORADORES DEL ÁREA DE SERVICIO



ENCUESTA A COLABORADORES DE SERVICIO

Estimado Colaborador, con el fin de mejorar la comunicación interna le agradecemos responder la presente encuesta:

Fecha: _____

1. El Jefe de Servicio te informa directamente sobre las prioridades en tus labores.

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo	

2. El Jefe de Servicio es accesible, escucha de manera activa y te responde.

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo	

3. Estas informado de los cambios en la organización de la empresa antes de que estos ocurran

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo	

4. La información relevante de la empresa te llega por medios formales como correo electrónico y reuniones, en vez de medios informales.

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo	

5. Al iniciar en un nuevo puesto, has tenido un tutor o guía

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo	

6. Participas en eventos que premian tu destacada labor realizada

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo	

7. Crees que es necesario elaborar e implementar un plan de acogida al nuevo trabajador (protocolo)

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo	



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Cuestionario aplicado a los clientes de la Empresa Autonort S.A., en la sede Av.

Nicolás de Piérola, de la ciudad de Trujillo

La investigación que Ud, brinde será usada con fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece y se le ruega sinceridad antes de marcar con una "X" la respuesta.

II. IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO POSVENTA

Totalmente de acuerdo.....	5
De acuerdo.....	4
Indiferente	3
En desacuerdo.....	2
Totalmente en desacuerdo.....	1

ENCUESTA A CLIENTES



ENCUESTA A CLIENTES

Estimado Cliente, con el fin de mejorar su satisfacción, le agradecemos responder la presente encuesta:

Placa: _____

Fecha: _____

1. ¿Cuál es el uso que le da a su vehículo?
 - a. Particular
 - b. Transportista (Taxi, colectivo, movilidad, etc.)
 - c. Flota de Empresa
 - d. Gubernamental

2. Las instalaciones de taller son limpias y modernas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en Desacuerdo Totalmente de Acuerdo

3. La sala de espera cumplió mis expectativas en cuanto a comodidad y servicios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en Desacuerdo Totalmente de Acuerdo

4. El servicio realizado cumplió el motivo de su visita al taller (mantenimiento o reparación)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en Desacuerdo Totalmente de Acuerdo

5. El Asesor de Servicio resolvió todas sus dudas y consultas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en Desacuerdo Totalmente de Acuerdo

6. La atención brindada (trato, amabilidad) por el Asesor de Servicio es adecuada

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en Desacuerdo Totalmente de Acuerdo

7. El servicio se realizó dentro del plazo ofrecido

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en Desacuerdo Totalmente de Acuerdo

ANEXO 03

CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN – ENCUESTA A COLABORADORES DE AUTONORT

ENCUESTADO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	Sumatoria	$(xi-X)^2$
E1	5	2	3	1	3	2	2	18	41.17
E2	3	3	3	3	2	3	3	20	19.51
E3	2	3	5	5	4	5	5	29	21.01
E4	2	2	2	1	1	4	3	15	88.67
E5	5	5	4	4	4	5	4	31	43.34
E6	5	1	2	1	5	3	3	20	19.51
E7	5	5	5	5	1	5	1	27	6.67
E8	2	4	4	4	4	3	4	25	0.34
E9	1	2	3	3	4	4	4	21	11.67
E10	5	3	4	4	5	4	4	29	21.01
E11	3	3	5	5	5	4	4	29	21.01
E12	5	5	5	5	4	5	5	34	91.84
E13	3	4	2	4	2	4	4	23	2.01
E14	4	5	4	4	5	4	4	30	31.17
E15	4	3	4	4	4	3	5	27	6.67
E16	4	2	4	2	2	2	2	18	41.17
E17	4	4	4	5	4	4	5	30	31.17
E18	1	3	3	3	3	2	2	17	55.01
E19	4	3	4	4	4	3	2	24	0.17
E20	2	3	2	3	4	3	3	20	19.51
E21	5	5	4	4	4	4	5	31	43.34
E22	4	3	5	5	3	3	4	27	6.67
E23	3	3	3	2	4	4	4	23	2.01
E24	4	4	4	5	5	5	5	32	57.51
E25	3	2	2	3	3	2	2	17	55.01
E26	4	3	2	3	4	4	3	23	2.01
E27	3	3	2	3	4	3	3	21	11.67
E28	4	4	5	5	5	4	4	31	43.34
E29	3	4	3	4	4	5	3	26	2.51
E30	2	2	3	3	3	3	4	20	19.51
E31	4	4	4	5	4	5	5	31	43.34
E32	3	2	3	1	3	2	2	16	70.84
E33	3	4	4	3	3	4	2	23	2.01
E34	3	4	2	2	3	2	2	18	41.17
E35	4	3	4	4	4	3	2	24	0.17
E36	4	5	3	4	5	4	4	29	21.01
24.42									994.75

$\sum si^2$

Varianza (s^2)	1.25	1.11	1.03	1.58	1.12	0.97	1.30	8.35
--------------------	------	------	------	------	------	------	------	------

st^2 27.63

$\alpha =$ 0.80

ANEXO 04

CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN – ENCUESTA A CLIENTES

ENCUESTADO	P2	P3	P4	P5	P6	P7	Sumatoria	$(xi-X)^2$
E1	4	4	4	4	5	4	25	14.73
E2	4	4	5	4	4	4	25	14.73
E3	4	5	5	4	4	4	26	23.41
E4	1	1	5	1	3	1	12	83.94
E5	5	5	5	5	4	4	28	46.76
E6	3	4	4	4	4	4	23	3.38
E7	2	3	1	2	4	3	15	37.97
E8	3	3	1	2	5	4	18	10.00
E9	5	5	5	5	5	5	30	78.11
E10	3	4	4	3	5	5	24	8.05
E11	5	5	5	5	5	5	30	78.11
E12	4	5	5	4	4	4	26	23.41
E13	1	1	1	1	5	5	14	51.29
E14	5	5	5	5	5	5	30	78.11
E15	1	1	3	1	3	4	13	66.62
E16	3	3	5	4	4	5	24	8.05
E17	4	2	3	3	4	3	19	4.67
E18	5	4	4	5	4	5	27	34.08
E19	5	4	5	4	4	5	27	34.08
E20	4	2	3	3	3	3	18	10.00
E21	4	4	4	4	5	5	26	23.41
E22	2	3	2	1	3	3	14	51.29
E23	2	2	3	2	4	3	16	26.64
E24	5	4	4	4	5	4	26	23.41
E25	4	4	5	4	4	3	24	8.05
E26	2	3	3	3	2	4	17	17.32
E27	4	5	4	4	5	5	27	34.08
E28	2	3	2	3	3	1	14	51.29
E29	2	2	3	2	2	3	14	51.29
E30	5	4	4	4	5	5	27	34.08
E31	3	3	5	4	3	5	23	3.38
E32	4	2	2	2	3	4	17	17.32
E33	5	5	4	4	4	5	27	34.08
E34	1	2	1	3	1	2	10	124.59
E35	3	2	2	4	4	3	18	10.00
E36	4	4	4	4	4	5	25	14.73

E37	5	4	5	4	5	5	28	46.76
E38	3	3	4	3	3	3	19	4.67
E39	4	4	4	5	5	4	26	23.41
E40	3	3	3	2	1	1	13	66.62
E41	3	4	3	4	2	3	19	4.67
E42	5	4	5	5	4	4	27	34.08
E43	4	4	4	5	3	3	23	3.38
E44	4	4	4	2	2	3	19	4.67
E45	4	5	4	5	5	5	28	46.76
E46	3	3	2	3	2	1	14	51.29
E47	2	3	4	2	3	2	16	26.64
E48	5	5	5	5	5	5	30	78.11
E49	5	3	3	4	3	5	23	3.38
E50	2	3	2	3	4	3	17	17.32
E51	4	4	5	5	5	5	28	46.76
E52	2	1	3	2	3	2	13	66.62
E53	4	2	4	4	4	4	22	0.70
E54	4	4	5	5	5	4	27	34.08
E55	3	3	4	3	3	4	20	1.35
E56	2	4	3	3	4	2	18	10.00
E57	5	5	5	4	4	5	28	46.76
E58	1	2	3	3	1	2	12	83.94
E59	3	4	3	2	2	2	16	26.64
E60	5	5	5	5	4	5	29	61.44
E61	4	3	3	5	4	3	22	0.70
E62	3	3	3	3	3	3	18	10.00
E63	4	4	5	4	4	4	25	14.73
E64	2	3	2	2	1	3	13	66.62
E65	2	4	2	2	2	4	16	26.64
E66	5	5	4	4	4	4	26	23.41
E67	5	5	4	4	5	5	28	46.76
E68	4	3	3	4	3	4	21	0.03
E69	5	4	5	5	5	4	28	46.76
E70	3	2	1	2	3	1	12	83.94
E71	2	2	3	4	4	2	17	17.32
E72	5	5	5	5	5	5	30	78.11
E73	3	4	3	3	5	5	23	3.38
E74	4	2	3	2	2	4	17	17.32
E75	5	5	5	5	5	5	30	78.11
E76	2	2	2	2	3	1	12	83.94
E77	3	3	4	2	3	2	17	17.32
E78	4	5	4	4	4	5	26	23.41
E79	4	3	4	4	5	3	23	3.38
E80	3	3	2	2	4	4	18	10.00
E81	5	5	5	4	4	4	27	34.08

E82	1	1	2	2	3	3	12	83.94
E83	3	4	2	4	3	3	19	4.67
E84	5	4	5	5	5	5	29	61.44
E85	3	4	3	4	4	5	23	3.38
E86	4	3	4	2	4	3	20	1.35
E87	5	5	4	5	5	4	28	46.76
E88	3	2	3	1	1	3	13	66.62
E89	2	4	3	4	3	4	20	1.35
E90	5	5	4	5	5	5	29	61.44
E91	4	3	4	5	5	3	24	8.05
E92	2	3	2	2	3	3	15	37.97
E93	5	5	4	5	4	4	27	34.08
E94	1	3	3	1	2	2	12	83.94
E95	4	2	2	2	2	2	14	51.29
E96	5	4	4	5	5	4	27	34.08
E97	5	4	3	5	3	5	25	14.73
E98	3	4	3	2	4	2	18	10.00
E99	5	5	5	4	5	5	29	61.44
E200	3	3	4	2	4	3	19	4.67
E201	5	4	5	5	4	4	27	34.08
E202	3	2	3	1	1	3	13	66.62
E203	2	2	2	2	3	4	15	37.97
E204	4	5	5	5	4	5	28	46.76
E205	5	3	3	3	4	3	21	0.03
E206	4	3	4	4	4	3	22	0.70
E207	4	4	5	5	4	4	26	23.41
E208	2	1	3	2	2	1	11	103.26
E209	3	3	2	3	3	2	16	26.64
E210	5	5	5	5	5	5	30	78.11
E211	3	5	4	5	5	4	26	23.41
E212	2	4	2	2	2	2	14	51.29
E213	4	4	4	4	4	4	24	8.05
E214	2	2	3	2	2	2	13	66.62
E215	3	3	3	2	3	4	18	10.00
E216	4	4	5	5	5	5	28	46.76
E217	5	4	5	5	3	4	26	23.41
E218	4	2	4	4	2	4	20	1.35
E219	4	4	4	5	4	4	25	14.73
E220	3	1	3	1	1	3	12	83.94
E221	4	2	2	3	2	2	15	37.97
E222	5	5	4	5	4	5	28	46.76
E223	4	5	4	5	5	5	28	46.76
E224	4	3	4	3	2	4	20	1.35
E225	5	4	5	5	5	5	29	61.44
E226	2	3	2	2	1	1	11	103.26

E227	3	4	2	4	3	4	20	1.35
E228	4	5	5	5	4	4	27	34.08
E229	4	3	5	4	3	4	23	3.38
E230	3	3	2	3	2	3	16	26.64
E231	4	5	5	4	5	5	28	46.76
E232	1	3	2	1	2	3	12	83.94
E233	2	3	2	4	3	4	18	10.00
E234	4	4	4	5	4	4	25	14.73
E235	3	3	5	4	5	4	24	8.05
E236	3	2	4	3	2	4	18	10.00
E237	4	5	5	5	4	4	27	34.08
E238	1	1	3	1	2	2	10	124.59
E239	4	3	3	3	4	2	19	4.67
E240	4	4	4	4	5	4	25	14.73
E241	3	5	5	4	5	4	26	23.41
E242	4	3	2	2	4	4	19	4.67
E243	4	5	4	4	5	4	26	23.41
E244	3	1	3	3	2	3	15	37.97
E245	2	4	3	4	4	4	21	0.03
E246	4	4	4	5	4	4	25	14.73
E247	5	3	4	5	3	4	24	8.05
E248	2	2	4	3	2	3	16	26.64
E249	4	4	5	4	4	4	25	14.73
E250	3	2	2	3	2	2	14	51.29
E251	3	3	4	4	4	3	21	0.03
E252	5	4	5	4	4	5	27	34.08
E253	4	4	5	5	4	5	27	34.08
E254	3	4	3	3	3	2	18	10.00
E255	4	5	4	4	5	4	26	23.41
E256	1	2	1	1	2	1	8	173.23
E257	4	3	4	3	3	3	20	1.35
E258	4	4	4	4	5	5	26	23.41
E259	4	5	5	4	5	3	26	23.41
E260	3	4	2	3	3	3	18	10.00
E261	5	4	5	5	4	5	28	46.76
E262	2	2	1	3	1	1	10	124.59
E263	2	4	3	3	4	4	20	1.35
E264	4	5	5	5	5	5	29	61.44
E265	4	3	4	4	5	3	23	3.38
E266	3	4	2	4	4	3	20	1.35
E267	4	5	5	5	4	4	27	34.08
E268	3	3	3	2	1	1	13	66.62
E269	3	4	2	4	2	4	19	4.67
E270	5	4	5	5	4	4	27	34.08
E271	3	3	4	4	5	3	22	0.70

E272	4	2	4	2	3	3	18	10.00
E273	4	4	4	5	4	5	26	23.41
E274	1	1	2	1	3	3	11	103.26
E275	2	3	3	4	4	3	19	4.67
E276	4	5	5	5	5	5	29	61.44
E277	3	4	4	4	5	3	23	3.38
E278	2	4	3	3	3	3	18	10.00
							21.16	9449.72

							Σsi^2
Varianza (S²)	1.34	1.36	1.36	1.48	1.37	1.36	8.27

st² **33.99**

$\alpha =$ **0.91**