TESIS UNT Biblioteca Digital. Oficina de Sistemas e Informatica

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA PLATAFORMA DE ATENCIÓN DE LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL LA LIBERTAD

Tesis para optar el Título Profesional de:

Licenciado en Administración

AUTORA:

LEILA ALEJANDRA CALDERÓN LÁZARO

ASESOR:

DR. DEMOFILO HILDEBRANDO ESPINOZA POLO

TRUJILLO – PERÚ

2014

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

DEDICATORIA

Dedico la presente Tesis a mis padres y hermana, con eterna gratitud y amor por apoyarme siempre en todos los aspectos de mi vida.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

ÍNDICE

DEDICATORIA I

ÍNDICE DE CONTENIDOS II

ÍNDICE DE CUADROS IV

ÍNDICE DE TABLAS V

ÍNDICE DE GRÁFICOS VI

RESUMEN VII

ABSTRACT VII

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática 01
1.2. Antecedentes y Justificación del problema 03
1.3. Problema 08
1.4. Marco Teórico
1.4.1. Clima Organizacional 08
1.4.2. Atención al Cliente 20
1.4.3. Cliente 20
1.4.4. Satisfacción del Cliente 22
1.4.5. Estándares de Calidad ONP 23
1.4.6. Plataforma de Atención al Público 24
1.4.7. Competencias del Personal de Plataforma de Atención 26
1.4.8. Calidad en el Servicio 30
1.4.9. Oficina de Normalización Previsional – ONP 31
1.5. Hipótesis 33
1.6. Variables 33
1.6.1. Variable Independiente
1.6.2. Variable Dependiente
1.7. Objetivos 33
1.7.1. General
1.7.2. Específicos

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

CAPITULO II: MATERIALES Y METODOS

2.1. Materiales
2.1.1. Población 34
2.1.2. Muestra 34
2.2. Diseño 36
2.3. Métodos y Técnicas
2.3.1. Métodos 36
2.3.2. Técnicas 36
2.3.2.1. Escala de Clima Organizacional-EDCO 37
2.3.2.2. Encuesta de Satisfacción del Cliente ONP 41
2.4. Operacionalización de las Variables 42

CAPITULO III: RESULTADOS

3.1. Resultados 43
3.1.1. Encuesta de Clima Organizacional 44
3.1.2. Encuesta de Satisfacción al Cliente 50
3.2. Correlación Satisfacción del Cliente vs. Escala de clima Organizacional 54
3.2.1. Correlación entre Satisfacción del Cliente y Sub Escala 56

CAPITULO IV: DISCUSIÓN 65

CONCLUSIONES 68

RECOMENDACIONES 70

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 71

ANEXOS 73

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

ÍNDICES DE CUADROS

Cuadro N° 1.1. Cadena de Valor del Macroproceso de Otorgamiento de Prestaciones en la Oficina de Normalización Previsional 6

Cuadro N° 1.2. Objetivos Estratégicos de la ONP 32

Cuadro 3.1: Resultados de Encuesta sobre Clima Organizacional 45

Cuadro 3.2: Resultados de Encuesta de Satisfacción al Cliente 50

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

ÍNDICES DE TABLAS

Tabla Nº 3.1: Niveles de Clima Organizacional 46

Tabla Nº 3.2: Correlación Satisfacción al Cliente vs. Clima Organizacional 55

Tabla Nº 3.3: Correlaciones por Sub Escalas del Clima Organizacional vs. Promedio Satisfacción Clientes 56

Tabla N° 4.1: Comparación de la correlaciones entre Clima Organizacional vs. Satisfacción al Cliente 66

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.1: Flujo de Clima Organizacional 14

Gráfico N° 1.2: Organigrama Jerárquico de las Plataformas de Atención al Público a nivel nacional 25

Gráfico Nº 3.1: Niveles de Clima Organizacional 46

Gráfico Nº 3.2: Sub Escalas del Clima Organizacional 49

Gráfico Nº 3.3: Rapidez en Absolución de Consultas Orientador 51

Gráfico Nº 3.4: Nivel de Conocimiento del Orientador 51

Gráfico Nº 3.5: Trato Cordial del Anfitrión 52

Gráfico Nº 3.6: Nivel de Conocimiento del Anfitrión 53

Gráfico Nº 3.7: Satisfacción del Cliente vs. Clima Organizacional 55

Gráfico Nº 3.8: Relaciones Interpersonales vs. Satisfacción al Cliente 57

Gráfico Nº 3.9: Estilos de Dirección vs. Satisfacción al Cliente 58

Gráfico Nº 3.10: Sentido de Pertenencia vs. Satisfacción al Cliente 59

Gráfico Nº 3.11: Retribución vs. Satisfacción al Cliente 60

Gráfico Nº 3.12: Disponibilidad de Recursos vs. Satisfacción al Cliente 61

Gráfico Nº 3.13: Estabilidad vs. Satisfacción al Cliente 62

Gráfico Nº 3.14: Claridad y Coherencia vs. Satisfacción al Cliente 62

Gráfico Nº 3.15: Valores Colectivos vs. Satisfacción al Cliente 64

Gráfico N° 4.1: Comparación de las Correlaciones entre Clima Organizacional vs. Satisfacción al Cliente 67

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

RESUMEN

El presente estudio tiene por nombre "*El Clima Organizacional y su influencia en la Atención al Cliente en la Plataforma de Atención de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad", se* pretendió profundizar sobre dos aspectos que deberían preocupar a toda institución: el bienestar personal de sus recursos humanos y su repercusión en la calidad de servicios que ofrece, en especial las que prestan servicios de atención al público. El objetivo principal de este trabajo ha sido conocer la relación existente entre el clima organizacional y su influencia en la atención al cliente en la Plataforma de Atención al Público de la Oficina de Normalización Previsional ONP La Libertad.

El Problema que se planteó para dicho estudio es: ¿De qué manera el Clima Organizacional influye en la Atención al Cliente, en la Plataforma de Atención al Público de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad?. Para la responder esta pregunta se consideró la siguiente Hipótesis: El Clima Organizacional influye de manera directa en la Atención al Cliente, en la Plataforma de Atención al Público de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad.

En dicha investigación se tomó dos tipos de Población, una para analizar el Clima Organizacional y la otra para analizar la Atención al Cliente. La muestra considerada para la primera población es de 12 trabajadores y para la segunda es de 60 clientes.

Así mismo, la técnica utilizada para recolectar los datos fueron la Escala de Clima Organizacional (EDCO) y la encuesta de Satisfacción del Cliente. Los resultados demostraron que en la Plataforma de atención de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad el nivel de clima organizacional que predomina es alto con un 58.33%. Y referidos al proceso de Atención en la Ventanilla, determinan respecto a la rapidez en la absolución de consultas, que para el 46% de los clientes la rapidez del orientador para absolver su consulta fue regular.

Por lo tanto se concluye que el clima organizacional influye de manera directa en la atención del cliente, en la plataforma de Atención al Público de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad. En los resultados de la muestra se tiene como valor del coeficiente de correlación 0.91, con lo que se demuestra que la relación entre las variables estudiadas es positiva y significativa, demostrándose la relación positiva y significativa para ambas variables.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

ABSTRACT

The present study is named “The Organizational Climate and its influence on the Customer Service Platform of Oficina Normalización Previsional La Libertad”, it was intended to deepen two aspects that should concern every institution: the personal welfare of its human resources and its impact on the quality of services it offers, especially those providing services to the public. The main objective of this study was to determine the relationship between organizational climate and its influence on the customer in the Platform for Public Attention ONP La Libertad.

The problem that arose for this study is: How organizational climate influences the Customer, the Platform for Public Attention of Oficina Normalización Previsional La Libertad?. To solve this question, the following assumptions were considered: The organizational climate directly influences the Customer, the Platform for Public Attention of Oficina Normalización Previsional La Libertad.

In this research two types of population to a to analyze the organizational climate and the other to analyze the Customer was taken. The sample considered for the first population is 12 workers and the second is 60 clients.

Also, the technique used to collect data were the Organizational Climate Scale (EDCO) and Customer Satisfaction Survey. the results showed that the Platform care Normalization Office Freedom level organizational climate that prevails is high with 58.33%. And referring to the process of care in the window, determined relative to the speed of answering inquiries, that to the 46% of the speed of guiding clients to absolve inquiry was fair.

Therefore it is concluded that organizational climate has a direct influence on the customer's attention on the platform for Public Attention Oficina Normalización Previsional La Libertad. The results of the sample is taken as the value of the correlation coefficient 0.91, which shows that the relationship between the studied variables is positive and significant, showing a positive and significant relationship for both variables.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

TESIS UNT

Biblioteca Digital. Oficina de Sistemas e Informatica

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1.REALIDAD PROBLEMÁTICA

La razón de ser de las instituciones públicas, es servir al desarrollo de la sociedad de la cual son producto a través de los servicios que brindan a sus usuarios. La Oficina de Normalización Previsional (ONP) no es la excepción, es la institución que tiene por finalidad servir a las personas adultas mayores en los trámites necesarios para conseguir sus derechos pensionarios con arreglo a ley, del Sistema Nacional de Pensiones al que se refiere el Decreto Ley N° 19990 y de los regímenes previsionales que se le encarguen o hayan encargado.

La ONP cuenta con 505,603 pensionistas a nivel nacional (Anexo N° 01: Población de Pensionistas Administrados por la ONP), los que constituyen el 14.69% del segmento poblacional que se encuentra en edad de jubilarse, es decir, la población mayor de 56 años (3'441,200 habitantes) para el año 2013; según el boletín N° 06 emitido por la Compañía de Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública – CPI, de acuerdo con la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Este importante segmento de la población es la que acude a las diversas plataformas a nivel nacional de ONP, a solicitar información referida a los requisitos necesarios para acceder a una pensión.

En la Plataforma ONP La Libertad acuden entre 5,800 a 7,800 clientes para su atención de forma mensual. Razón por la cual le resulta importante realizar una retroalimentación constante con los criterios que los usuarios perciben sobre el servicio que reciben, con la finalidad de poder conocer si efectivamente el cliente está recibiendo lo esperado. Esta información permitirá resolver los problemas existentes en la organización que de un modo u otro están afectando la imagen de la institución y a su vez mejorar la calidad de atención al cliente.

Asimismo, el conocimiento del clima organizacional se vuelve importante debido a que es el que influye en la percepción del trabajador y en la calidad de la prestación de los servicios que brinda. Por lo tanto, la medición del clima organizacional y la satisfacción del cliente se vuelven necesarias para determinar el desempeño laboral de la organización, independientemente de cuál sea su actividad principal.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

El presente estudio está basado en la aplicación de encuestas, tanto para conocer el nivel de la percepción que tienen los clientes de la plataforma de atención al público de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad, con respecto a los procesos y aspectos de los servicios en los que interactúan; como para determinar las percepciones que tienen los miembros de la organización respecto del ambiente en que desarrollan sus actividades laborales.

Esta investigación se propone responder las siguientes preguntas: ¿Cómo influye el clima organizacional en la atención al cliente? ¿Cuál es el clima organizacional que predomina en la Plataforma de Atención al Público de la ONP La Libertad? ¿Cuáles son los factores organizacionales de mayor incidencia en el clima organizacional de la Plataforma de Atención al Público de la ONP La Libertad? ¿Cuáles son los procesos por los que el cliente percibe mayor o menor nivel de satisfacción?

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

1.2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. ANTECEDENTES

Se han realizado diversos estudios sobre clima organizacional, tanto dentro del país como fuera de él. Para el presente estudio se han consultado 02 antecedentes nacionales y 02 internacionales donde concluyen:

- ✓ **PELAES LEÓN, OSWALDO CLEMENTE (2010)[1],** Existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente. Por lo que demuestra que sí existe relación directa entre estas dos variables.

- ✓ **FLORES JAIME, JULIANA (2007)[2],** El adecuado conocimiento del clima organizacional y un favorable desarrollo del mismo contribuye al incremento en sus niveles de eficacia y eficiencia en un modelo de administración bajo un enfoque basado en competencias.

- ✓ **GUÉDEZ CEIBA, MARLENE DEL CARMEN (Venezuela 2002)[3],** La empresa debe diseñar, aplicar y evaluar estrategias de cambio dentro de su contexto organizacional y de esta manera mejorar la productividad y excelencia del individuo en el proceso de producción y desarrollo gerencial.

- ✓ **BLANDÓN ARIAS, DORA INÉS Y PATIÑO MEJÍA ISABEL CRISTINA (Medellín 2000)[4]**, Las organizaciones de servicio social, deben replantear el convencimiento "antiguo", de que uno de los factores que más importa al empleado es la retribución económica, ya que los resultados de su investigación muestran que las personas valoran con mucha intensidad las variables de desarrollo humano, de políticas organizacionales abiertas.

---

[1] PELAES LEÓN, OSWALDO CLEMENTE (2010), "Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en una Empresa de Servicios Telefónicos."

[2] FLORES JAIME, JULIANA (2007), "Aplicación de los Estímulos Organizacionales para el mejoramiento del Clima Organizacional el Caso del Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A"

[3] GUÉDEZ CEIBA, MARLENE DEL CARMEN (Venezuela 2002), El Clima Organizacional de la Empresa"Margel C.A."

[4] BLANDÓN ARIAS, DORA INÉS Y PATIÑO MEJÍA ISABEL CRISTINA (Medellín 2000), Abordaje de la Motivación de las Personas que trabajan en Organizaciones de Servicio Social

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú. Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

1.2.2. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio encuentra su justificación en la necesidad que tienen las organizaciones de propiciar un buen clima organizacional para todos los que componen su estructura organizativa, tanto internos como externos; así como, la de brindar un servicio de calidad a fin de mantener la satisfacción del cliente. Es preciso destacar, que si una organización no cuenta con un clima organizacional favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuenten, proporcionando una mayor calidad en sus servicios, lo que permite mejorar el desempeño de esta.

Temiendo en cuenta lo anteriormente enunciado, el presente estudio nace por la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional en la Plataforma de Atención al Público de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad, con el fin de determinar cuál es el clima organizacional imperante, aportando información relevante sobre como es el ambiente donde se están relacionando los integrantes de esta organización y como esto afecta (positiva o negativamente) en el desempeño de sus funciones a través de la percepción que tienen sus clientes.

La temática del estudio se sustenta en que no existen evidencias científicas ni estudios previos asociados al clima organizacional ni al nivel de satisfacción del cliente, en esta área de la institución. Solo existen percepciones personales del clima organizacional imperante dentro de la organización. Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la institución, esto con la finalidad de desarrollar y fortalecer el clima organizacional, apuntando como fin último a mejorar significativamente la relación existente con la satisfacción del cliente, permitiendo diagnosticar los elementos que facilitan o dificultan dicha relación.

La Oficina de Normalización Previsional, es la entidad pública que recibe por encargo del Estado la administración de diversos sistemas previsionales. La administración de estos sistemas requiere de procesos, los mismos que se vienen ejecutando con la participación y apoyo de empresas de outsourcing con un alcance a nivel nacional, para la atención de los requerimientos de sus Clientes.
Para la administración de los derechos previsionales, la ONP ha habilitado a nivel nacional, Plataformas de Atención al Público y oficinas itinerantes, para que se encarguen de la Orientación y Recepción (OYR) al Cliente, de recibir solicitudes y entregar documentos en lo correspondiente a los regímenes de los D.L. N° 19990,

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

D.L. N° 18846 y otros regímenes afines. Dicho servicio debe estar encaminado a lograr el bienestar y satisfacción de los Clientes (Cliente Principal y Cliente Externo: asociaciones, entidades).

La ONP ha diseñado un modelo de negocio dando énfasis a sus procesos principales que forma parte del "Macroproceso de Otorgamiento de Prestaciones" teniendo entre ellos a:

- ✓ Proceso de Orientación y Recepción
- ✓ Proceso de Verificación de Aportes
- ✓ Proceso de Precalificación
- ✓ Proceso de Calificación
- ✓ Proceso de Pago de Pensiones y Bonos
- ✓ Proceso de Administración y custodia de Expedientes, solicitudes y otros documentos.

El modelo de negocio presentado considera, de esta forma, un Macroproceso estándar en cuanto al trámite para la obtención de los diferentes productos de la ONP los cuales se encuentran alienados al Plan Estratégico Institucional.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Cuadro N° 1.1. Cadena de Valor del Macroproceso de Otorgamiento de Prestaciones en la ONP

ITEM	PROCESOS	ENTIDAD RESPONSABLE
1.	**Proceso de Orientación y Recepción**. Incluye: Atención y Orientación, Informes, Registro de Información solicitada, captura de información; Recepción de documentos y solicitudes, Entrega de Documentos, Boletas y/o Constancias de Pago; Estados de cuenta, emisión o elaboración y entrega de Constancias de Pago, Estados de Cuenta Corriente Individuales de aportes y/o; Emisión o elaboración de Notificaciones concernientes a Solicitudes de Derechos Pensionarios y del FONAHPU y Resoluciones en lo concerniente a inscripciones al Sistema Nacional de Pensiones entre otros.	La Empresa ganadora de la Buena Pro.
2.	**Proceso Verificación de aportes**. Verificación de las aportaciones de los asegurados. Administración de los archivos de la ONP sobre Libros de Planillas y ORCINEA.	ONP y el Proveedor que ésta designe
3.	**Proceso de Precalificación**, Incluye; Precalificación de Expedientes, Solicitudes y Documentos de Derecho Pensionario de los diferentes regímenes previsionales administrados o encargados a la ONP.	ONP
4.	**Proceso de Calificación de Solicitudes**. Calificación de primer y segundo trámite de pensión sobre los diferentes regímenes previsionales administrativos o encargados por la ONP.	ONP y el Proveedor que ésta designe.
5.	**Proceso de Pago de Prestaciones, Bonos Complementarios, Pensiones Mínimas y Complementarias.** Incluye; Programar el pago de pensiones; Entrega y Pago de Bonos complementario, Pensiones mínimas y complementarias y organizar los Operativos de pago.	ONP y el proveedor que ésta designe.
6.	**Proceso de Administración y Custodia de Expedientes y otros documentos**; constituye un proceso importante de soporte para la custodia temporal o permanente de los documentos.	ONP y el Proveedor que ésta designe.

Fuente: Bases de Concurso Público N° 0002-2012-ONP. Servicio de Orientación y Recepción al Cliente DL19990,DL 18846,Otros Régimenes que se le encarguen.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú. Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

El objetivo principal que la Oficina de Normalización Previsional tiene respecto al proceso de Orientación y Recepción al Cliente, descrito en el Cuadro N° 1.1, es el siguiente:

"Brindar un servicio de orientación y recepción al Cliente Principal que se caracterice por ofrecer información veraz, completa, clara, oportuna y amable. Orientada a la correcta presentación de los documentos, recepción y registro en los sistemas, que permitirán la obtención del derecho pensionario del asegurado y/o beneficiario. Todo ello dentro de un tiempo de atención y espera adecuado. Para ello debemos contar con personal calificado, las herramientas técnicas, infraestructura cómoda, moderna y funcional, que permita orientar nuestros esfuerzos hacia el logro de cubrir las expectativas de nuestros clientes".[5]

Actualmente la Oficina de Normalización Previsional, brinda el servicio de Orientación y Recepción en sus 29 Plataformas de Atención al Público, a través del Consorcio de Atención al Público – CAP. Es la tercera vez que la empresa obtiene la adjudicación del servicio, ya la había obtenido en el año 2004 y 2008, la actual adjudicación corresponde a la conseguida en el concurso público del año 2012.

La supervisión directa del Servicio de Orientación y Recepción a nivel nacional, está a cargo de la Sub Dirección de Oficinas Departamentales, la misma que se encuentra representada en cada sede departamental por las Coordinaciones Departamentales.

La calidad del Servicio de Orientación y Recepción se mide a través de la satisfacción del Cliente Principal; para lo cual la ONP venía aplicando hasta el mes de Julio 2011 encuestas en las plataformas de atención al público. Posterior a esta fecha y con el cambio de la nueva administración en la institución, se dejó de aplicar las encuestas. Es decir, que actualmente la Oficina de Normalización Previsional La Libertad, no cuenta con información que le permita determinar el nivel de satisfacción que sus clientes, están recibiendo al ser atendidos por el personal de la plataforma de atención.

A fin de mejorar la eficiencia y los resultados de la institución, se requiere previamente determinar donde se está inicialmente; es decir se requiere de medición. No en vano es preocupación de la Oficina de Normalización Previsional, brindar a sus clientes principales atención de calidad. Los elementos que más influyen en el producto final ofrecido por las organizaciones y en el cumplimiento de los objetivos son: los Recursos Humanos y el Ambiente de Trabajo. Por lo que se reconoce la necesidad de generar acciones dirigidas a medir el nivel de clima

[5] Bases de Concurso Público N° 0002-2012-ONP. Servicio de Orientación y Recepción al Cliente DL19990, DL 18846,Otros Régimenes que se le encarguen. Lima, Lima, Perú.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú. Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

organizacional de los trabajadores de la plataforma de atención; puesto que influye directamente en la calidad de servicios que ofrece la institución y en el bienestar personal del recurso humano, considerando que constituye el activo más valioso de la entidad.

El presente estudio asume que el clima organizacional repercute en la atención al cliente, el mismo que se traduce a través de un buen o mal servicio brindado a los clientes de la plataforma de atención de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad.

1.3. PROBLEMA

¿De qué manera el Clima Organizacional influye en la Atención al Cliente, en la Plataforma de Atención al Público de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad?

1.4. MARCO TEORICO

1.4.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Hellrieger y Slocum (1974), Clima Organizacional es *"un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente"*

Scheneider y May (1982), refiere que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al *"conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos."* Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Goncalves (1997) define al Clima Organizacional como **un *"fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción y la rotación."***

Bustos y Miranda señalan sobre Clima Organizacional:
"*El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización".*

Litwin y Stinger proponen el Clima Organizacional como un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo., toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.
El Clima Organizacional actualmente es usado para determinar las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. El obtener un Clima Organizacional favorable es importante para las organizaciones porque favorece en tener una mayor motivación y rendimiento laboral.
De una manera práctica, se podría decir que el clima laboral u organizacional es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación que éstos tengan. Es decir son las interacciones que se generan a partir del modo como la gente de la organización asume, vive y articula su propio estilo personal con la misión, valores y políticas organizacionales.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

1.4.1.1. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas.
El clima organizacional está formado por un sin número de dimensiones que componen su configuración global. No existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son estas dimensiones:

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planeación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planeación así como la formación deseada.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Brunet, (1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones Sociales. Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
6. Rendimiento. Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Litwin y Stinger (1978) proponen un conjunto de nueve dimensiones que determinan la percepción del clima organizacional:

1. Estructura. Ésta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. Niveles de responsabilidad. Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. Recompensa. corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
4. Desafíos. Ccorresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

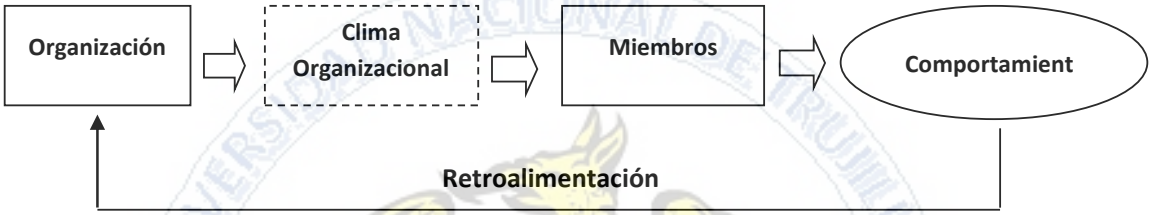
la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. Estándares: esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. Conflictos. El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.
9. Identidad. El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

El Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras de la organización dan lugar a un determinado clima organizacional, en función de las percepciones de sus miembros; el clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por lo tanto en el clima, completando el circuito, a través de la retroalimentación constante; tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 1.1: Flujo de Clima Organizacional



Fuente: Kolb, D., Rubin, I. & Mcintyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones

Teniendo en cuenta las diferentes dimensiones utilizadas para el estudio del clima organizacional y el tipo de organización estudiada en la presente investigación, se han considerado tomar en cuenta ocho dimensiones:

- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Estilo de dirección
- ✓ Sentido de pertenencia
- ✓ Retribución
- ✓ Disponibilidad de recursos
- ✓ Estabilidad
- ✓ Claridad y coherencia en la dirección
- ✓ Valores colectivos

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

1.4.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las características del clima organizacional están relacionadas al cambio temporal de las actitudes de las personas, las mismas que pueden deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de jefes, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Según **Silva, (1996)** considera las siguientes características:

- ✓ Es externo al individuo
- ✓ Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
- ✓ Existe en la organización
- ✓ Se puede registrar a través de procedimientos varios
- ✓ Es distinto a la cultura organizacional

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- ✓ Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales
- ✓ El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa
- ✓ El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores
- ✓ Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes
- ✓ Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima
- ✓ Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Se puede concluir que el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, toda vez que el clima produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo. Asimismo, se puede decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

1.4.1.3. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto.

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son **variables causales**. Otro grupo de variables son **intervinientes** y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables **finales** son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la **percepción** del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas: “Lo que los hombres definen como real, se torna en sus consecuencias”. También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencian.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Estos son:

1. **Sistema I: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
2. **Sistema II: Paternal.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
3. **Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
4. **Sistema IV: Participativo**. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

El trabajo de Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajo de consultoría. Resulta interesante su definición de los diferentes sistemas y las variables que influyen en el clima de una organización; han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manera, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

1.4.1.4. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El estudio del clima organizacional, es considerado de vital importancia para la dirección de una organización, pues permite analizar y obtener información para fundamentar políticas que permitan conseguir el cumplimiento de metas u objetivos planificados. Así como, conseguir un nivel de satisfacción laboral y rendimiento positivo en sus miembros.

Permite obtener información sobre aspectos que influyen o modifican el clima:

- ✓ Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- ✓ Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.
- ✓ Conocer como son percibidos por los trabajadores aspectos como: estilos de dirección, sistemas de estimulación, reconocimiento, control y supervisión, comunicación, toma de decisiones, entre otros.
- ✓ Evaluar las fuentes de insatisfacción de los trabajadores que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas del personal frente a la organización.
- ✓ Dirigir sus acciones a elementos específicos que se necesitan mejorar o cambiar
- ✓ Planificar estrategias para influir tanto en los recursos humanos como en el desarrollo de la organización.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

1.4.1.5. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Montalbán (2003) indica que aunque en condiciones de normalidad suele ser suficiente con una evaluación más o menos intuitiva e informal del clima organizacional, cuando se evidencian problemas importantes es conveniente hacer un estudio profesional del mismo. Para hacerlo, es recomendable recurrir a especialistas que diseñen el mejor procedimiento para atender las necesidades con los recursos económicos disponibles. Las dos técnicas principales que se suelen utilizar son los "Focus Groups" (grupos de conversación focalizada) y las encuestas de clima.

Asimismo, cada estudio de clima organizacional desarrolla un instrumento de medición, basado en la aplicación de encuestas, las que tienden a medir las percepciones de los trabajadores respecto a las dimensiones que se consideran relevantes para la organización. Por lo tanto, las escalas de medición del Clima Organizacional dependen de las dimensiones que se consideren para su evaluación.

El instrumento más usado para la evaluación del clima organizacional es el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los participantes preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción. Las escalas de respuestas son de tipo nominal o de intervalo.

Lo relevante en la medición del clima organizacional, es saber cómo el empleado vive el clima de su empresa. Lo importante es la percepción del individuo, la forma en que interpreta y analiza su medio es la que determinará sus reacciones.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

1.4.2. ATENCIÓN AL CLIENTE

Conjunto de acciones interrelacionadas puestas en práctica por una empresa para que sus clientes pasen de la satisfacción del primer momento a la fidelización continúa.[6]

Se designa con el concepto de Atención al Cliente a aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar sus reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores**.**

Para la Oficina de Normalización de Previsional (ONP, 2012), la Atención al Cliente consiste en: recibir al Cliente o interesado, informarse integralmente del trámite, gestión o consulta que desee realizar (esta actividad se realizará durante todas las etapas del proceso de Orientación y Recepción), y de ser el caso, direccionar y asignar los turnos de atención correspondientes. También incluye la atención a representantes de entidades, asociaciones, o cualquier persona que viene a informarse de los procesos de la ONP y que requieren atención por parte de un representante de la empresa.

1.4.3. CLIENTE

Del latín *cliens*, el término **cliente** permite hacer mención a la **persona** que accede a un **producto** o **servicio** a partir de un pago. La noción suele estar asociada a quien accede al producto o servicio en cuestión con asiduidad, aunque también existen los clientes ocasionales. Cliente puede ser utilizado, según el contexto, como sinónimo de **comprador** (la persona que compra el producto), **usuario** (la persona que usa el servicio) o **consumidor** (quien consume un producto o servicio).[7]

[6] A1Empresarial Portal de Marketing,Publicidad y Negocios. (23 de Noviembre de 2012). Recuperado el 23 de Noviembre de 2012, de www.a1empresarial.com

[7] (definición.de, 2011) Definición.de. (23 de Noviembre de 2011). Recuperado el 23 de Noviembre de 2011, de www.definicion.de

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú. Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

La Oficina de Normalización Previsional tiene dos tipos de clientes: Cliente Principal, los que realizan trámites previsionales y Cliente Externo referido a entidades (Defensoría del Pueblo, Superintendencia de Banca y Seguros, SUNAT, etc) o asociaciones (de trabajadores, profesionales o de otro tipo que requieran información del proceso pensionario). Para efectos de la presente investigación nos referiremos a Cliente entendiéndose por el Cliente Principal.

1.4.3.1. CLIENTE PRINCIPAL (Asegurado, Pensionista, Beneficiarios, Derecho Habientes, Afiliados, Apoderados o Terceros) "Constituye la razón de ser del servicio, ya que es el beneficiario directo del proceso. La Empresa debe concentrar todos sus esfuerzos y recursos en brindar al Cliente Principal un servicio de excelencia cumpliendo los estándares de calidad requeridos para cumplir con la Política. Para lo cual deberá desarrollar acciones y estrategias encaminadas a que el servicio se encuentre apto para la calificación y estandarización de sus procesos hasta en un plazo de 12 meses contados a partir de la etapa operativa, de manera que supere las expectativas de nuestro Cliente Principal, y que sean percibidas de manera tangible por el mismo". [8]

1.4.3.2. CLIENTE EXTERNO (Asociaciones, Entidades, otros) "El servicio también considerará brindar orientación a los Representantes de Asociaciones o grupos de pensionistas, Frentes, Sindicatos de Trabajadores y otros similares (debidamente acreditadas) sobre el derecho pensionario y demás beneficios que otorgue la ONP, así como a otras Entidades cuando lo requieran, con el objetivo de atender los requerimientos de información de sus agremiados. El presente servicio debe otorgarse previa coordinación y autorización de la ONP, para ello canalizarán los posibles requerimientos ante el encargado de la ONP de cada Plataforma de Atención al Público. La Empresa debe estar en condiciones de asignar el personal competente que realice una adecuada difusión de la información, de tal manera que puedan ser recibidas por sus agremiados respectivos."[9]

[8] ONP. (2012). Bases de Concurso Público N° 0002-2012-ONP. Servicio de Orientación y Recepción al Cliente DL19990, DL 18846,Otros Régimenes que se le encarguen. Lima, Lima, Perú.

[9] ONP. (2012). Bases de Concurso Público N° 0002-2012-ONP. Servicio de Orientación y Recepción al Cliente DL19990, DL 18846,Otros Régimenes que se le encarguen. Lima, Lima, Perú.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Para la Oficina de Normalización Previsional un cliente es el asegurado y/o pensionista, beneficiario y/o derecho habiente que se acerca a las Plataformas de Atención al Público a efectuar consultas, realizar trámites o gestiones, referentes a derechos previsionales a cargo de la ONP u otros regímenes que le sean encargados, incluyendo el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR). Asimismo, incluye a los Afiliados que solicitan Bonos de Reconocimiento y/o Bonos Complementarios. Se refiere también a la persona que acreditada con un poder de representación a un pensionista o asegurado, o aquella que viene a dejar escritos con firma del titular. También, al representante de la notaría que viene a presentar una Carta Notarial correspondiente a trámites estipulados en el TUPA de la ONP.

1.4.4. SATISFACCION DEL CLIENTE

Los autores Kotler y Keller (2006) definen la satisfacción de cliente como:
Una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.

Grande (2000) señala que la satisfacción de un consumidor es el resultado de comparar su percepción de los beneficios que obtiene, con las expectativas que tenía de recibirlos. Si este concepto se expresara de forma matemática se tendría lo siguiente:

Satisfacción = Percepciones – Expectativas

La satisfacción del cliente es un parámetro que parece sencillo de determinar puesto que depende de dos aspectos (expectativas y percepciones) lo cierto es que su determinación es compleja, pues involucra la manera como las personas perciben la calidad, lo cual lleva inmersos aspectos psicológicos que varían de cliente en cliente, incluso cuando se trata de medir un mismo servicio prestado.
De acuerdo a Elías (2000), explica que la satisfacción es el final de un proceso, y como tal, tiene que ver con la experiencia del cliente en relación con sus expectativas. Al ser un estado emocional, la satisfacción debe ser medida para

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

poder establecer una relación directa con los resultados de la empresa y de esta forma saber qué tipo de utilidad se está dando a los clientes.

La Oficina de Normalización Previsional considera que se brinda un servicio de calidad al Cliente, en base a los siguientes atributos:

- ✓ Satisfacción del Cliente.
- ✓ Conformidad con el Servicio (orientación e información correcta al usuario, de acuerdo a las herramientas del orientador).
- ✓ Tiempos de espera (en cola) y tiempos de atención (en ventanilla).
- ✓ Respeto, amabilidad y empatía en cada momento de contacto con los Clientes.
- ✓ Porcentaje de inicios de trámites truncos por falta de información del asegurado y/o documentación incompleta.
- ✓ Número de visitas a la Plataforma adicionales a las requeridas por falta de información completa.
- ✓ Índice de reclamos respecto de la atención en ventanilla.

1.4.5. ESTANDARES DE CALIDAD ONP

Entre los estándares de calidad requeridos por la Oficina de Normalización Previsional, para el servicio de Orientación y Recepción en la atención al público son los siguientes:

- ✓ Cumplir con los protocolos de atención, a través de un trato amable. (Anexo N° 02: Protocolo en el Ticketero y Anexo N° 03: Protocolo de Orientación – Informes).
- ✓ Brindar información veraz, completa, clara y oportuna, es decir calidad en la información proporcionada.
- ✓ Orientar adecuadamente al asegurado, incentivando a presentar aquellos documentos que van a permitir una calificación certera de acuerdo a los procedimientos aprobados por la ONP.
- ✓ Entrega documentaria en forma eficiente, identificando claramente al titular o apoderado debidamente acreditado.
- ✓ Registrar las diferentes atenciones de manera óptima y rápida
- ✓ Contar con el Recurso Humano plenamente capacitado y multifuncional, que se identifique con el servicio que otorga.
- ✓ Mantener al personal operativo permanentemente motivado, comprometido con sus funciones, buscando la excelencia del servicio
- ✓ Contar con una infraestructura cómoda, acogedora, segura, funcional y con el mantenimiento oportuno.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

1.4.6. PLATAFORMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

(ONP, 2012) Es el lugar físico (instalaciones) en donde se atiende al Cliente en sus diversos trámites o gestiones que realizan ante la ONP. Además de la atención directa al público, se realizan trabajos de back Office, es decir, en este lugar se encuentra el personal netamente de procesamiento operativo de La Empresa de Orientación y Recepción. Las tareas de Back Office se definen como aquellas que procesan documentos recibidos en la propia Plataforma de Atención al Público.

En provincias, existen en cada departamento del país las oficinas llamadas Coordinaciones Departamentales de la ONP, administradas por Coordinadores Departamentales, funcionarios dependientes de la Subdirección de Oficinas Departamentales, órgano de la Dirección de Servicios Operativos de la ONP.

Horario de atención al Cliente Principal

El horario de atención en las Plataformas a nivel nacional, es de lunes a viernes de 08:00 a.m. a 05:00 p.m., los Clientes Principales que ingresen hasta las 5:00 p.m. deben ser atendidos.

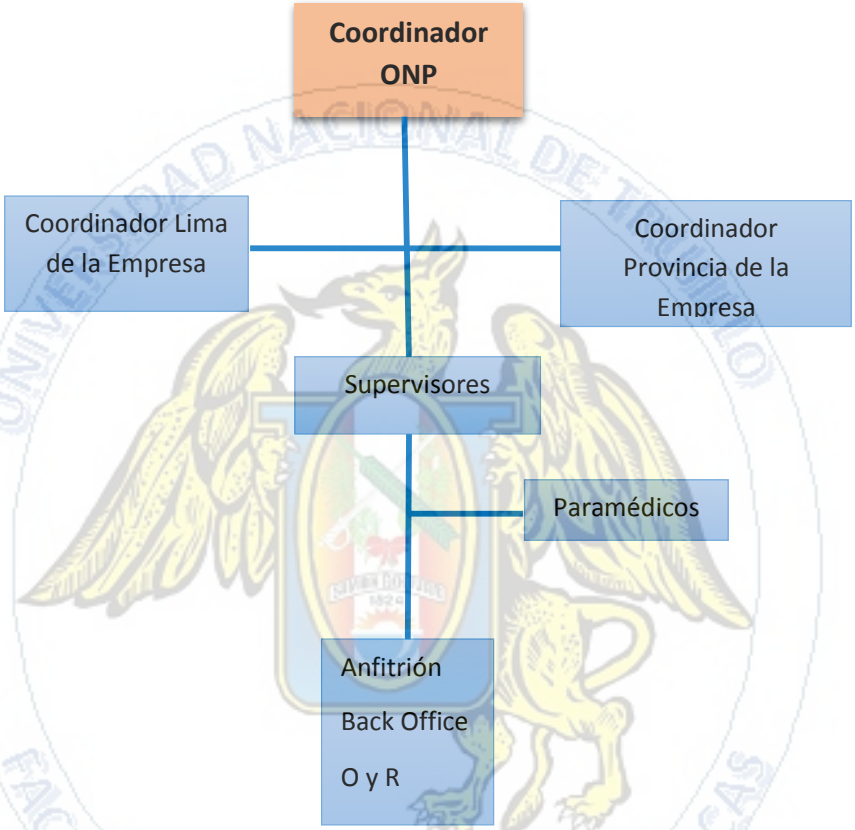
El tercer sábado de cada mes, la ONP programa el Operativo de Pago de Pensiones, y en las Plataformas de Atención al Público a nivel nacional el horario de atención es de 07:00 a.m. a 01:00 p.m. el personal se encarga de la atención exclusiva de consultas, informes, registro de poderes para el pago de pensiones, entre otros.

Si bien es cierto, el presente servicio está desarrollado bajo un esquema de Outsorsing, el cual se desarrolla dentro de una autonomía para la realización del servicio, es importante resaltar que el Coordinador de ONP asignado a la Plataforma de Atención al Público es el responsable directo de la supervisión de los niveles de servicio, la evaluación, informar, coordinar las diferentes acciones, observaciones, mejoras y otros concernientes que contribuyan a dar un servicio de calidad.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

La empresa deberá considerar el siguiente Organigrama en donde se definen los niveles jerárquicos en las Plataformas de Atención al Público a nivel nacional:

Gráfico N° 1.2: Organigrama Jerárquico de las Plataformas de Atención al Público a nivel Nacional



Fuente: Bases de Concurso Público N° 0002-2012-ONP. Servicio de Orientación y Recepción al Cliente

El presente organigrama no tiene la intención de reportar al Coordinador ONP como una unidad jerárquica que define dependencia con el personal de la empresa asignado en Plataforma, sino de dar a conocer que en dicho funcionario se personifica la supervisión y evaluación de los niveles de servicio por parte de la ONP en dicha oficina.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú. Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

1.4.7. COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA PLATAFORMA DE ATENCION

El personal de Orientación y Recepción es multifuncional, es decir, que tenga la flexibilidad de ser rotado en diferentes ventanillas de atención definidas en cada tipo de trámite, sin que ello signifique disminución de la calidad de atención que se brinde al Cliente Principal. Este requerimiento aplica al personal a fin que pueda efectuar su trabajo en cualquier tema o tipo que el cliente solicite.

Las competencias para la evaluación y calificación de los puestos requeridos en la plataforma son las siguientes:

1.4.7.1. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES. Son aquellas competencias que se requieren de forma imprescindible para pertenecer a la Institución. Estas competencias guardan estrecha relación con el logro del propósito de la ONP:

- ✓ Autonomía e Iniciativa. Predisposición para tomar acción anticipada, crear oportunidades, mejorar resultados o hacer más de lo solicitado sin necesidad de un requerimiento externo. Actuar proactivamente con la finalidad de brindar aportes y solucionar problemas emergentes.
- ✓ Compromiso y Responsabilidad. Capacidad y voluntad para ceñir la conducta personal a las necesidades, prioridades objetivos y metas de la ONP, asegurando el cumplimiento de lo asignado o requerido por la ONP y anteponiendo por encima de sus propios intereses la tarea asignada.
- ✓ Ética e Integridad. Es actuar con rectitud y honestidad en concordancia con los valores institucionales y las buenas prácticas profesionales, anteponiendo los intereses de la ONP sobre los personales. Obrar con rectitud y probidad comunicando las intenciones, ideas y sentimiento abierta y directamente.
- ✓ Orientación al Cliente Principal. Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y tratar de resolver los problemas del cliente externo (pensionista o asegurado). Es mostrar una actitud permanente para atender las necesidades del cliente, implica el querer comprenderlos mostrando sensibilidad ante su situación.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

- ✓ Trabajo en equipo. Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un equipo y de trabajar juntos. Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de objetivos y metas comunes subordinando los intereses personales a los objetivos del trabajo.

1.4.7.2. COMPETENCIAS PLATAFORMA. Son aquellas que requiere todo aquel colaborador que pertenezca al área de Plataforma; su desarrollo implica mejorar las competencias del área, ya que se encuentra estrechamente relacionada con las funciones clave del área de la ONP:

- ✓ Adaptabilidad al cambio. Es la habilidad de adaptarse y desempeñarse de manera eficaz en variadas situaciones, asumiendo distintos puestos de trabajo en el área. Comprendiendo y apreciando perspectivas diferentes u opuestas a las suyas, contribuyendo al logro de los objetivos de la ONP.
- ✓ Análisis de la información. Organiza un problema o situación de forma sistemática; estableciendo comparaciones entre varios hechos o aspectos. Logra establecer prioridades racionalmente fundamentadas; y las relaciones causa-efecto que se da a partir de las conclusiones a las que se llegue.
- ✓ Aprendizaje en el trabajo. Predisposición positiva para adquirir nuevos, conocimientos nuevas ideas, funciones y responsabilidades. Interés por buscar y compartir conocimientos e información para solucionar problemas, favoreciendo un mejor desempeño grupal. Capacidad para reformular conceptos propios, ajustándolos a las exigencias del momento, ya sea a través de la experiencia o recapitalizando la experiencia de otros.
- ✓ Comunicación efectiva. Habilidad que se tiene de escuchar y entender con exactitud la información escrita o hablada, así como pensamientos, sentimientos y preocupaciones no habladas o expresadas parcialmente, logrando responder de forma efectiva a su interlocutor. Mide el grado de comprensión hacia las personas, pudiendo incluir la sensibilidad intercultural. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

- ✓ Orientación hacia la calidad. Es realizar el trabajo considerando todos los elementos que afectan la calidad del producto o servicio, verificando los procesos e información, cumpliendo las normas, procedimientos y estándares con orden y precisión. Manteniéndose alerta para introducir correcciones o mejoras.
- ✓ Soporte a la presión. Mide la capacidad para responder ante situaciones de mucha exigencia. Es la capacidad para controlar las emociones y tolerar la exigencia laboral.

1.4.7.3. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS. Son aquellas que requiere el colaborador para realizar con éxito las funciones del puesto, estas competencias son las que diferencian a un puesto de otro:

- ✓ Dinamismo y Energía. Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad y calidad de trabajo.
- ✓ Dirección y desarrollo de personal. Capacidad para desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Es la capacidad para evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores e implementar acciones en el marco de las estrategias de la ONP.
- ✓ Impacto e Influencia. Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos convencerlos, influir en ellos. Se traduce en causar una buena impresión en los otros y mantenerla a lo largo del tiempo. Se refiere a la capacidad para generar credibilidad para lograr que los demás confíen en la habilidad y los juicios de uno y apoyen sus propuestas.
- ✓ Orientación a resultados. Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia, frente a la necesidad de terminar con el trabajo realizado, sin perder la calidad de la misma. Tiene que ver con la fijación de metas mejorando y manteniendo altos niveles de desempeño.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

1.4.7.4. COMPETENCIAS CONOCIMIENTO Y HABILIDADES. Está relacionado con el tipo de información profesional o técnica que necesita el colaborador para asegurar el éxito en su desempeño, para lo cual se requiere contar con sólidos conocimientos y manejo de técnicas sobre normas legales, procedimientos, organización y supervisión:

- ✓ Conocimiento del marco legal del Sistema Nacional de Pensiones. Es el conocimiento e interpretación cabal sobre los aspectos legales y reglamentos que rigen y enmarcan al Sistema Nacional de Pensiones. Para ello conoce con detalle sobre el D. Ley N" 19990, Ley N" 18846 y Ley N" 20530, así como diversas leyes, decretos legislativos, resoluciones legislativas que estén relacionados con la mejor atención al cliente.
- ✓ Manejo de procedimiento de atención al público. Consiste en el conocimiento y habilidad para operar los procedimientos de orientación, recepción y entrega de documentos de atención al público, así como de los procedimientos administrativos y normativos que rigen el funcionamiento de la ONP.
- ✓ Planeamiento y Organización. Consiste en el diseño y uso de las técnicas y metodologías para la formulación, programación, seguimiento, control y evaluación del avance de las metas, políticas, actividades, recursos, cronogramas e indicadores de gestión así como de la estructura y funcionamiento organizacional de la ONP. Para ello conoce sobre: el organigrama de la organización, las funciones principales que realiza el área.
- ✓ Supervisión y Control. Consiste en la observación y verificación de la realización de las acciones planeadas para el logro de los objetivos, resultados, cronograma y recursos asignados para el desarrollo de la ONP y la plataforma. Ello permite el planteamiento de propuestas de adecuación que posibiliten realizar correctivos y dar solución a los problemas, la contrastación de los efectos a partir del análisis con los clientes principales y de los resultados esperados, de acuerdo a lo establecido en los planes de la ONP.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

1.4.7.5. COMPETENCIAS- DESTREZAS. Está referida al dominio y buen manejo de sistemas y/o equipos, herramientas e instrumental que necesita el puesto:

- ✓ Sistemas informáticos de oficina. Maneja el software de oficina de la plataforma como: Word, Excel, Internet, Power Point, Access.
- ✓ Sistemas informáticos de plataforma. Maneja el software de la plataforma como: NSP, NSTD, Sistemas del Proveedor, etc.
- ✓ Mantenimiento preventivo de equipos y energía. Sabe realizar el mantenimiento preventivo del grupo electrógeno y unidades de respaldo de energía.

1.4.8. CALIDAD EN EL SERVICIO

Quijano (2004) la calidad en el servicio puede ser evaluada por el usuario o cliente a través de cinco factores:

1. Elementos tangibles: se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte)
2. Cumplimiento de promesas: significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado
3. Actitud de servicio: la disposición de quienes atienden a los usuarios para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más convincente
4. Competencia del personal: el cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación
5. Empatía: que incluye la facilidad de contacto, un buen nivel de comunicación de parte de la empresa y la identificación de gustos y necesidades, es decir, el cliente desea ser tratado como si fuera único.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

1.4.9. OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL – ONP

La Oficina de Normalización Previsional – ONP fue creada mediante Ley N° 25967, modificada por el D.L. N° 26323 del 02 de junio de 1994, estableciéndose como objeto principal, la administración centralizada del Sistema Nacional de Pensiones y el Fondo de Pensiones a que se refiere el D.L. 19990, así como de otros sistemas de pensiones administrados por el Estado.

Para tal fin, mediante el D.S. N° 061-95-EF se aprueba su Estatuto, definiéndola como una Institución Pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público interno, con recursos y patrimonio propios, con plena autonomía funcional, administrativa, técnica, económica y financiera dentro de la Ley, constituyendo un pliego presupuestal, cuya misión es construir un sistema previsional justo y sostenible, a través de mejoras normativas, promoción de cultura previsional y excelencia en el servicio.

Con fecha 26 de mayo de 2005 se promulga la Ley Nº 28532, Ley que establece la reestructuración integral de la Oficina de Normalización Previsional (ONP). El 18 de Julio de 2006 se aprueba el Reglamento de la Ley Nº 28532, mediante Decreto Supremo Nº 118-2006-EF.

La ONP como unidad institucional en todos los niveles organizacionales, tiene el compromiso de viabilizar y ejecutar el conjunto de acciones que conlleven a alcanzar los objetivos de su Plan Estratégico, enmarcados dentro de la Visión, Misión y Valores que se han definido:

- **Visión**: “Brindar seguridad previsional otorgando pensiones mediante un servicio público eficiente, predecible y transparente”.

- **Misión:** “Líderes del servicio público en materia previsional”.

Los objetivos estratégicos que la Oficina de Normalización Previsional tiene, son los que se muestran en el Cuadro N° 1.2. Objetivos Estratégicos de la ONP.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Cuadro N° 1.2. Objetivos Estratégicos de la ONP

Objetivo Estratégico General	Objetivo Estratégico Especifico
1. Ofrecer seguridad	Minimizar el tempo entre el cese y el pensionamiento del trabajador.
2. Neutralizar factores de inercia	Minimizar el volumen de procesos judiciales.
	Minimizar el stock de expedientes por resolver.
3. Disminuir tiempos de respuesta	Disminuir tiempo de respuesta en el proceso de calificación.
4. Asegurar la institucionalidad	Desarrollar una cultura organizacional capaz de brindar un servicio de calidad de manera sostenida.
	Asegurar sostenibilidad económica y financiera del SNP.

Fuente: Plan Estratégico Institucional ONP 2013-2016

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

1.5. HIPOTESIS

El Clima Organizacional influye de manera directa en la Atención al Cliente, en la Plataforma de Atención al Público de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad.

1.6. VARIABLES

1.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Clima Organizacional

1.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Atención al Cliente

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. GENERAL

Determinar de qué manera el clima organizacional influye en la atención al cliente, en la plataforma de atención de la Oficina de Normalización Previsional ONP La Libertad.

1.7.2. ESPECÍFICOS

A. Identificar el Clima Organizacional que predomina en la Plataforma de Atención al Público de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad.

B. Determinar los factores organizacionales de mayor incidencia sobre el clima organizacional; a la hora de prestar el servicio de atención al cliente.

C. Determinar cuáles son los procesos por los cuales el cliente percibe un mayor o menor nivel de satisfacción, en la Plataforma de Atención de la Oficina de Normalización Previsional ONP La Libertad.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

CAPITULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

2.1.MATERIALES

2.1.1. POBLACIÓN

La población para el presente estudio, estará constituida de la siguiente manera:

2.1.1.1. Para analizar el Clima Organizacional. La población estará conformada por todo el personal que presta el servicio de atención al cliente, en la plataforma de atención al público de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad.

El personal de la plataforma de atención está compuesta por 12 personas. (Anexo 04: Distribución del Personal de la Plataforma La Libertad)

2.1.1.2. Para analizar la Atención al Cliente. Todos los clientes que son atendidos en la plataforma de Atención de la Oficina de Normalización Previsional, en un día.

La población de los clientes atendidos en promedio diariamente en la plataforma de atención es de 200 personas; dato obtenido del promedio de la cantidad de tickets emitidos en la Plataforma de Atención de La Libertad. (Anexo 05: Control de Atenciones Plap Mes de Mayo, Anexo N° 06: Control de Atenciones Plap Mes de Junio, Anexo N° 07: Control de Atenciones Plap Mes de Julio)

2.1.2. MUESTRA

El proceso de selección de las muestras para cada población, se hará de la siguiente manera:

2.1.2.1. Para analizar el Clima Organizacional. La muestra estará conformada por los 12 trabajadores que laboran en la plataforma de atención al cliente de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

A. Criterios de Inclusión:

- ✓ La muestra estará conformada por los trabajadores de ambos sexos.

B. Criterio de Exclusión:

- ✓ Los trabajadores que hacen prácticas o laboran bajo la modalidad de Part-Time.

2.1.2.2. Para analizar la Atención al Cliente. La muestra estaría conformada por 54 clientes, calculados con la fórmula de muestra para población finita:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N-1) + z^2 * P * Q}$$

Donde:

p = Proporción de aciertos = 0.95

q = Proporción de errores = 0.05

E = Nivel de precisión = 0.05

Z = Límite de confianza para generalizar los resultados = 1.96

N = Población = 200

n = Muestra

Reemplazando:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.95 * 0.05 * 200}{0.05^2(200-1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.05}$$

n = 53.67

Sin embargo la muestra a tomar será de 60 clientes, con la finalidad de poder asignar un número igual de atenciones a cada personal de la plataforma de atención.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

2.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es No Experimental, pues no se ha manipulado las variables deliberadamente, sino que por el contrario se han estudiado las variables tal como se dan en su contexto natural para después analizarlas, se ha determinado que sea de tipo Transeccional, es decir se optó por investigar el problema en un tiempo determinado: Setiembre 2014.

2.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS

2.3.1. MÉTODO

- Inductivo – Deductivo
- Hipotético – Deductivo
- Análisis – Síntesis

2.3.2. TÉCNICAS

En lo referente a la recolección de datos éstos se recabaron mediante la aplicación de los dos instrumentos Clima Organizacional y Satisfacción del Cliente. La forma de análisis que se aplicó fue el análisis de correlación.
Primero se recabaron las calificaciones de clima organizacional y satisfacción del cliente. Las calificaciones fueron ingresadas al programa estadístico computarizado SPSS (Statistical Package for Social Science, Ver. 12 para Windows). El tratamiento de los datos se efectuó aplicando el análisis de correlación producto-momento de Pearson asumiendo un nivel de significación de 0.05.

Se aplicaron parámetros descriptivos (medidas de tendencia central y de dispersión) a fin de caracterizar y describir al grupo estudiado. Se aplicaron parámetros de correlación para variables intervalares (coeficiente de correlación lineal producto-momento de Pearson) para determinar el nivel de asociación entre la las variables consideradas. Se elaboraron los gráficos respectivos y los análisis correspondientes.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

El Coeficiente de Correlación, tal como señalan Mason y Lind (1998) expresa el grado de asociación o afinidad entre las variables consideradas. Puede ser: **positivo**, cuando el incremento en una variable implica un incremento en la otra variable o el decremento en una variable implica el decremento de la otra variable; **negativo** cuando el incremento en una variable implica el decremento de la otra variable; **significativo** si la asociación de las variables tiene valor estadístico; **no significativo** cuando la asociación de las variables no tiene valor estadístico. El valor del coeficiente oscila entre 0 y 1, mientras más se acerque al 1 la relación entre las variables es más intensa. La fórmula de la correlación producto-momento de Pearson es:

$$r = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2}\sqrt{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

2.3.2.1. Escala de Clima Organizacional – EDCO

Para la medición del clima organizacional se propone una escala de medida ordinal, empleando un instrumento de 40 ítems, el cual corresponde a una escala de frecuencia con cinco categorías. (Anexo N° 08: Prueba EDCO)

A. Ficha técnica del instrumento

Nombre del instrumento: Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Autores: Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Propósito: Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros,

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Significación: una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200.

Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Grupo de referencia (población destinataria): la EDCO va dirigida a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa.

Extensión: la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- ✓ Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- ✓ Promedio: De 94 a 147 puntos
- ✓ Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

Subescalas: En la EDCO hay subescalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

1. Relaciones interpersonales
2. Estilo de dirección
3. Sentido de pertenencia
4. Retribución
5. Disponibilidad de recursos
6. Estabilidad
7. Claridad y coherencia en la dirección
8. Valores colectivos

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Características de los Ítems: Los ítems están conformados por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

Instrucciones de aplicación

- **Para el examinador**. Debe conocer las características del grupo al cual va dirigida la prueba. Leer el instructivo y la prueba en su totalidad. Debe tener en cuenta a qué tipo de personas va dirigida la prueba específicamente
  Antes de aplicar la prueba el experimentador debe conocer la empresa donde se va a aplicar. Debe asegurarse que se disponga de los equipos necesarios como son: computador, programa SPSS, verificando que este funcione adecuadamente.
  Que los participantes de la prueba tengan conocimientos en el manejo de computador.
- **Para el sujeto**. Lea las instrucciones y sígalas estrictamente.

Calificación de la Prueba

Las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces, nunca. Los puntajes para los ítems implican una alta o baja frecuencia, de acuerdo a como se percibe el clima organizacional.

ITEMS	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy Pocas Veces	Nunca
POSITIVOS	5	4	3	2	1
NEGATIVOS	1	2	3	4	5

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Plantilla de calificación EDCO. En el caso de ítems positivos la calificación sería de la siguiente manera:

Los ítems positivos son : 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40.

Un ejemplo de este tipo de ítems es:

✓ Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.

		X		
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Los ítems negativos son : 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.

Un ejemplo de ítem negativo es:

✓ Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.

		X		
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

2.3.2.2. Encuesta de Satisfacción del Cliente ONP

La Oficina de Normalización Previsional con la finalidad de medir la satisfacción del cliente, respecto a la atención recibida en la Plataforma de Atención ha desarrollado su encuesta (Anexo N° 09: Encuesta Satisfacción al Cliente ONP) que es el instrumento que se utilizará para medir la satisfacción del cliente y permitirá conocer la percepción que tienen en relación a las variables que intervienen en su atención. Está dividida en 04 partes, las que constituyen la interacción que los clientes tienen durante su permanencia en la plataforma de atención: Anfitrión, Ticketero, Ventanilla, Local.

Se miden variables:

- ✓ Respeto, amabilidad y empatía en cada momento de contacto con los Clientes (Anfitrión, Ticketero, Ventanilla).
- ✓ Tiempos de espera (en cola) y tiempos de atención (en ventanilla).
- ✓ Conformidad con el Servicio (orientación e información correcta al usuario).
- ✓ Apreciación sobre el Local donde se ubica la plataforma de atención.

Las alternativas de respuesta se basan en una escala de Likert, que van desde: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo y Muy Malo.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

2.4.OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE: **Clima Organizacional**	Ambiente generado por las emociones de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.	• Relaciones interpersonales • Estilos de dirección • Retribución • Sentido de pertenencia • Disponibilidad de recursos • Estabilidad • Claridad • Valores colectivos	Acept. Grupo (1_5) Relación jefe (6_10) Sueldo (11_15) Ident. Instit. (16_20) Amb. Físico (21_25) Control (26_30) Coherencia (31_35) Trab. Equipo (36_40)	EDCO
DEPENDIENTE: **Atención al Cliente**	Servicios que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos a sus clientes en caso que estos necesitan manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión.	• Trato cordial • Nivel conocimiento • Tiempo de espera • Ambiente físico	(1a, 2b, 3b,) (1c, 3d, 1d) (2a,2c, 3a, 3c) (4a, 4b, 4c, 4d)	ENCUESTA

CAPITULO III: RESULTADOS

Este estudio tuvo como objetivo describir y evaluar los diversos aspectos, dimensiones y componentes relacionados con la satisfacción del cliente. El punto referencial de esta investigación son los clientes y el personal que labora en la plataforma de atención al cliente de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad.

Se buscó evaluar, la calidad de servicio que se brinda en la plataforma de atención al público ONP La Libertad; es decir el sentir de los clientes sobre la disposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus consultas, a través de la aplicación de una encuesta de satisfacción del cliente. Los clientes que participaron en el estudio, permitieron determinar su percepción sobre la atención y servicio por parte de los empleados; evaluando aspectos como: la buena presentación personal, el trato cordial, la información oportuna y correcta brindada, tiempos de espera antes de la atención, infraestructura (confort). Estos criterios son aplicados para cuatro etapas: Anfitrión, Ticketero, Ventanilla de Atención y Local.

Así mismo, se evaluó el clima organizacional de los trabajadores de la plataforma de atención, a través de la aplicación de la Escala de Clima Organizacional.

Con la finalidad de buscar la relación existente entre la satisfacción del cliente vs. El clima organizacional de los trabajadores de la plataforma de atención y la tendencia de esta relación en el tiempo; se aplicó la encuesta de satisfacción al cliente y la encuesta de clima organizacional a los trabajadores. Los resultados de las mismas y sus correlaciones se presentan en el presente capítulo.

3.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Se aplicó encuestas para medir la Satisfacción al Cliente y el Clima Organizacional en la plataforma de atención. La muestra fue tomada el 04 de Septiembre del 2014.

El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados (satisfacción del cliente) con los factores que influyeron para producir ese resultado (clima organizacional).

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

3.1.1. ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional influye en la eficiencia y productividad de una organización. Por esta razón, considero de suma importancia llevar a cabo un estudio destinado a comprobar si el Clima Organizacional del personal de la Plataforma de Atención de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad, repercute en la satisfacción de sus clientes.

Para lo cual, se aplicó el mismo día la encuesta de clima organizacional a los trabajadores de la Plataforma de Atención y así poder determinar la relación que existe entre ambos.

En el Cuadro N° 3.1: Resultados de Encuesta sobre Clima Organizacional, se muestran las preguntas aplicadas a los miembros de la organización y el porcentaje obtenido en cada ítem. Son un total de 40 preguntas planteadas a los 12 trabajadores de la plataforma de atención, encargados de brindar orientación e información a los clientes, sobre trámites relacionados a cargo de la ONP.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Cuadro N° 3.1: Resultados de Encuesta sobre Clima Organizacional

N°	PREGUNTAS	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	25%	25%	50%	0%	0%
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo	67%	25%	8%	0%	0%
3	Los miembros del grupo son distantes conmigo	0%	8%	17%	8%	67%
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo	0%	8%	8%	17%	67%
5	El grupo de trabajo valora mis aportes	34%	33%	33%	0%	0%
6	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	33%	33%	25%	9%	0%
7	El jefe es mal educado	0%	0%	8%	17 %	75%
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	0%	67%	33%	0%	0%
9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	0%	9%	33%	33%	25%
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo	0%	0%	25%	42%	33%
11	Entiendo bien los beneficios que tengo dentro de la empresa	42%	50%	0%	8%	0%
12	Los beneficios de salud que recibo satisfacen mis necesidades	8%	25%	58%	9%	0%
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	9%	25%	33%	17%	17%
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	0%	8%	50%	25%	17%
15	Los servicios de salud que recibo de la empresa son deficientes	0%	17%	41%	25%	17%
16	Realmente me interesa el futuro de la empresa	67%	17%	8%	8%	0%
17	Recomiendo a mis amigos la empresa como excelente sitio de trabajo	33%	25%	25%	17%	0%
18	Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa	0%	25%	0%	8%	67%
19	Sin remuneración no trabajo horas extras	25%	25%	17%	8%	25%
20	Sería más feliz en otra empresa	8%	8%	50%	25%	9%
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	50%	25%	17%	0%	8%
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado	67%	8%	17%	8%	0%
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo es adecuado	67%	8%	17%	8%	0%
24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	0%	17%	8%	67%	8%
25	La iluminación del área de trabajo es deficiente	0%	0%	33%	17%	50%
26	La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño	8%	8%	42%	17%	25%
27	La empresa brinda estabilidad laboral	0%	33%	17%	33%	17%
28	La empresa cuenta con personal temporal	8%	25%	58%	9%	0%
29	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales	0%	0%	42%	8%	50%
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	50%	33%	8%	9%	0%
31	Entiendo de manera clara las metas de la empresa	25%	67%	8%	0%	0%
32	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas	17%	42%	33%	8%	0%
33	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas	0%	25%	33%	17%	25%
34	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa	0%	17%	25%	25%	33%
35	Las metas de la empresa son poco entendibles	0%	17%	25%	25%	33%
36	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno	17%	41%	25%	17%	0%
37	Las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales	17%	42%	33%	8%	0%
38	Cuando necesito información de otras áreas la puedo conseguir fácilmente	9%	25%	33%	33%	0%
39	Cuando las cosas salen mal las áreas son rápidas en culpar a otras	0%	0%	17%	58%	25%
40	Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras	17%	33%	25%	17%	8%

Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

NIVELES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De la encuesta aplicada se determinó el nivel de clima organizacional predominante en la Plataforma de Atención al Cliente de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad.

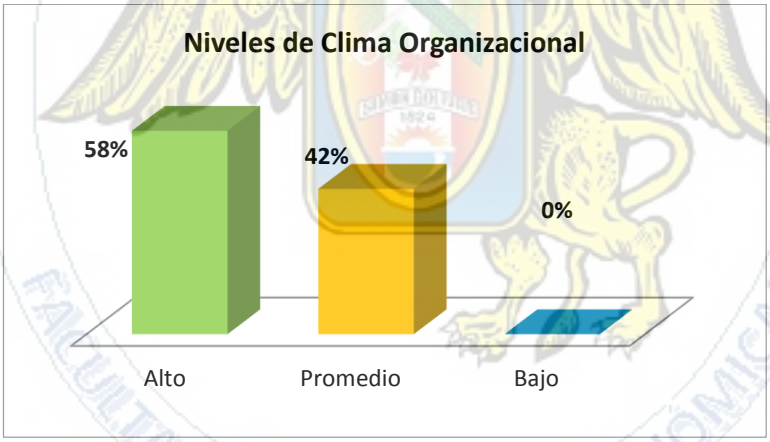
Los resultados se muestran a continuación, en la Tabla N° 3.1: Niveles de Clima Organizacional.

Tabla Nº 3.1: Niveles de Clima Organizacional

Nivel Escala Clima Organizacional	Frecuencia	%
Bajo (40-93)	-	-
Promedio (94-147)	5	41.67
Alto (148-200)	7	58.33
TOTAL	12	100

Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia.

Gráfico N° 3.1. Niveles de Clima Organizacional



Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia.

Interpretación:

De lo reflejado en el Grafico N° 3.1: Nivel de Clima Organizacional, se determina que para los colaboradores de la plataforma de atención de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad el nivel de clima organizacional que predomina es alto con un 58.33% y para un 41.67% el nivel de clima organizacional es promedio.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

ANALISIS DE LAS SUB ESCALAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La presente encuesta permite medir el clima organizacional en un todo, así como también, permite realizar el análisis por cada sub escalas o factores del clima organizacional. La presente escala de clima organizacional contempla 8 sub escalas o factores; se han asignado 5 preguntas para cada sub escala, como se detalla a continuación:

✓ Sub Escala 1:

Relaciones Interpersonales	1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones
	2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo
	3	Los miembros del grupo son distantes conmigo
	4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo
	5	El grupo de trabajo valora mis aportes

✓ Sub Escala 2:

Estilo de Dirección	6	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo
	7	El jefe es mal educado
	8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo
	9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias
	10	El jefe desconfía del grupo de trabajo

✓ Sub Escala 3:

Sentido de Pertenencia	11	Entiendo bien los beneficios que tengo dentro de la empresa
	12	Los beneficios de salud que recibo satisfacen mis necesidades
	13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial
	14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa
	15	Los servicios de salud que recibo de la empresa son deficientes

✓ Sub Escala 4:

Retribución	16	Realmente me interesa el futuro de la empresa
	17	Recomiendo a mis amigos la empresa como excelente sitio de trabajo
	18	Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa
	19	Sin remuneración no trabajo horas extras
	20	Sería más feliz en otra empresa

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

✓ Sub Escala 5:

Disponibilidad de Recursos	21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo
	22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado
	23	El entorno físico de mi sitio de trabajo es adecuado
	24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo
	25	La iluminación del área de trabajo es deficiente

✓ Sub Escala 6:

Estabilidad	26	La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño
	27	La empresa brinda estabilidad laboral
	28	La empresa cuenta con personal temporal
	26	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales
	30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo

✓ Sub Escala 7:

Claridad y Coherencia en la Dirección	31	Entiendo de manera clara las metas de la empresa
	32	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas
	33	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas
	34	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa
	35	Las metas de la empresa son poco entendibles

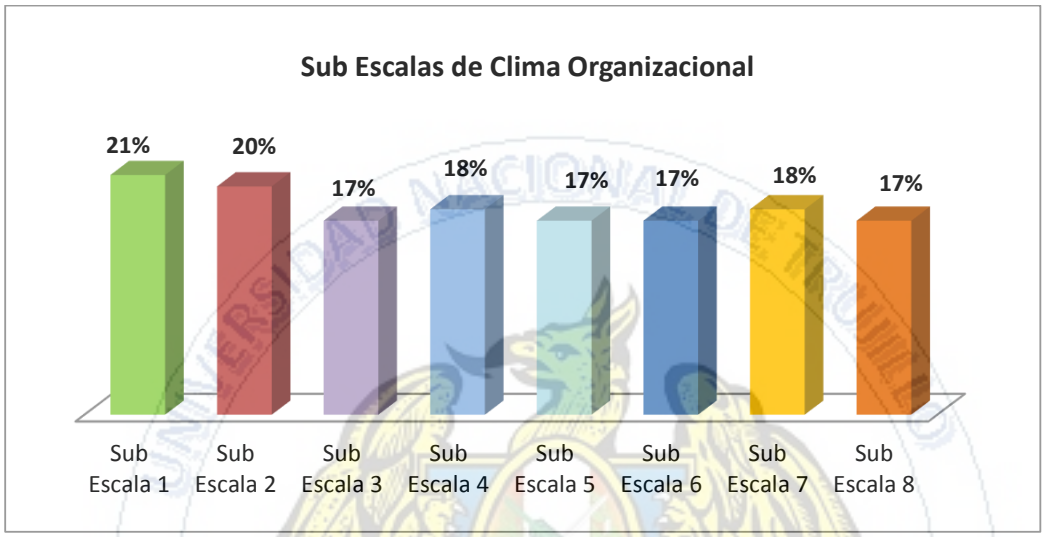
✓ Sub Escala 8:

Valores Colectivos	36	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno
	37	Las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales
	38	Cuando necesito información de otras áreas la puedo conseguir fácilmente
	39	Cuando las cosas salen mal las áreas son rápidas en culpar a otras
	40	Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

La representación Gráfica de las respuestas de los trabajadores, por cada sub escala es la siguiente:

Gráfico N° 3.2. Sub Escalas del Clima Organizacional



Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia.

Interpretación:

Del Gráfico N° 3.2: Sub Escalas del Clima Organizacional, se puede determinar que las sub escalas que tienen mayor influencia para los trabajadores de la Plataforma de Atención al Público son la Sub Escala 1: Relaciones Interpersonales con un 21% y la Sub Escala 2: Estilo de Dirección que tiene 20%.

Se aprecia que otros factores que también influyen en el clima organizacional son la Sub Escala 4: Retribución y la Sub Escala 7: Claridad y Coherencia en la Dirección, ambas con el 18%.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

3.1.2. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Cuadro 3.2: Resultados de Encuesta de Satisfacción al Cliente

PROCESOS	ITEMS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
ANFITRION	Presentación	26%	5%	44%	16%	9%	0%
	Trato Cordial	18%	10%	54%	11%	7%	0%
	Nivel de Conocimiento	14%	11%	46%	21%	9%	0%
	Claridad en las respuestas	11%	21%	47%	12%	9%	0%
TICKETERO	Tiempo de espera para recibir el ticket	21%	23%	33%	18%	5%	0%
	Trato Cordial	23%	28%	33%	14%	2%	0%
	Rapidez en Atención	9%	26%	23%	28%	12%	2%
VENTANILLA	Tiempo de espera antes de llegar a ventanilla	2%	4%	21%	19%	42%	12%
	Trato Cordial	5%	9%	32%	40%	19%	0%
	Rapidez en absolución de consultas	2%	5%	21%	46%	21%	5%
	Nivel de conocimiento del orientador	7%	9%	30%	39%	18%	0%
LOCAL	Ubicación del local	37%	12%	30%	21%	0%	0%
	Espacio del local en general	40%	16%	28%	14%	2%	0%
	Cantidad de sillas de espera	25%	14%	35%	19%	5%	2%
	Limpieza	46%	19%	23%	12%	0%	0%

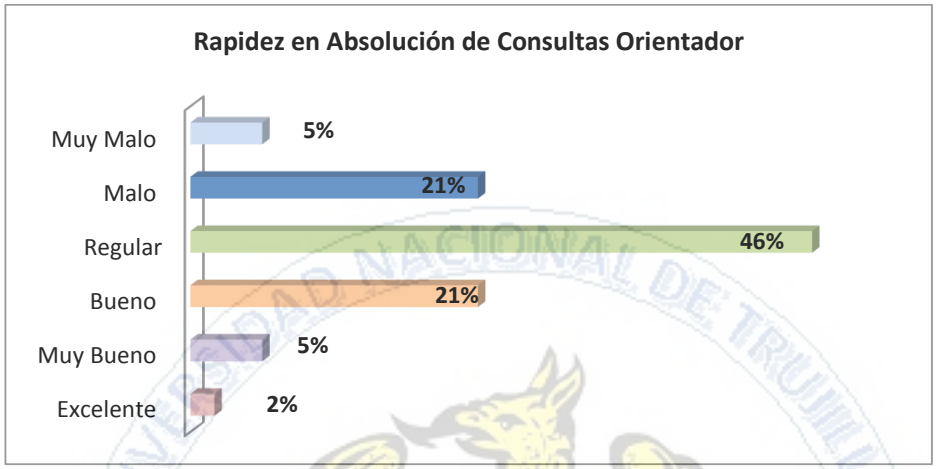
Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia.

Los resultados más relevantes de la aplicación de la encuesta, referidos al proceso de **Atención en la Ventanilla**, determinan respecto a la rapidez en la absolución de consultas, que para el 46% de los clientes la rapidez del orientador para absolver su consulta fue regular y el 21% lo consideró malo. Así mismo, se observa que el 39% de los clientes consideró que el Orientador tiene un nivel de conocimiento regular y el 18% consideró que el la persona que lo atendió en la ventanilla tiene un nivel malo de conocimiento. Por lo que se determina como puntos críticos, la rapidez en absolución de consultas y nivel de conocimiento del orientador.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Su representación gráfica es la siguiente:

Gráfico Nº 3.3: Rapidez en la Absolución de Consultas del Orientador

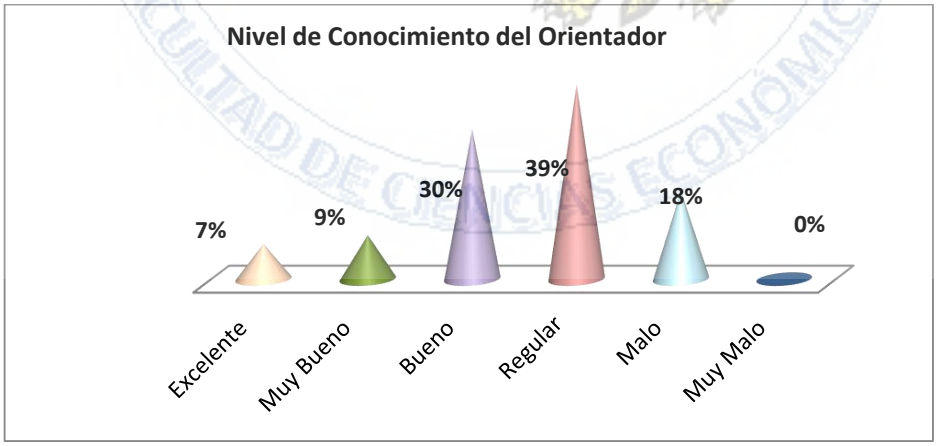


Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia.

Interpretación:

Del Gráfico N° 3.3: Rapidez en la Absolución de Consultas del Orientador, se determinan los siguientes resultados, que para el 2% de clientes encuestados le pareció excelente, al 5% le pareció muy bueno, para el 21% fue bueno, el 46% lo considero regular, para el 21% fue malo y para el 5% muy malo.

Gráfico Nº 3.4: Nivel del Conocimiento del Orientador



Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

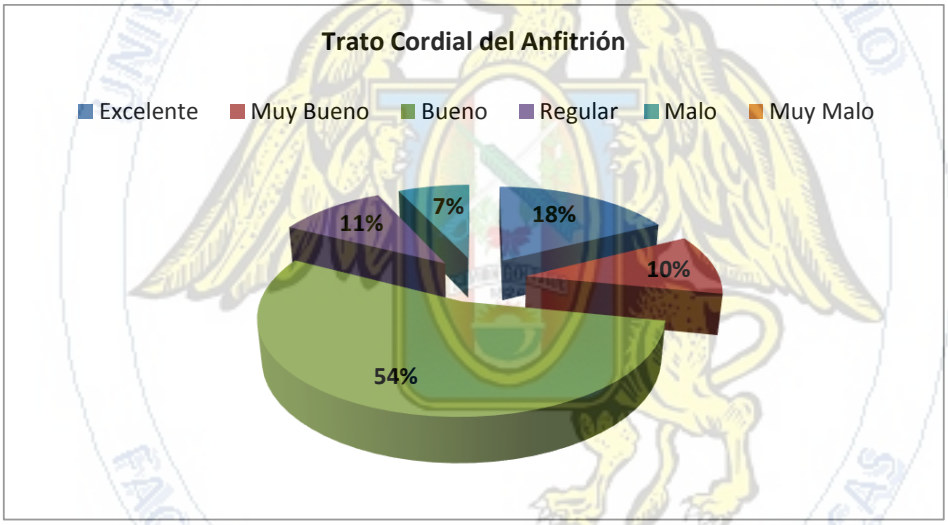
Interpretación:

El nivel de conocimiento del orientador en la ventanilla, el 7% lo considero de excelente, para el 9% fue muy bueno, el 30% lo considero bueno, el 39% lo califico de regular y para el 18% fue malo.

Los procesos que obtuvieron un porcentaje altos de evaluación por parte de los clientes, respecto al **Anfitrión** fue el trato cordial con el que fue atendido, valorándolo con un 54% como bueno y su nivel de conocimientos recibiendo un 46% que lo considera como bueno.

Su representación gráfica es la siguiente:

Gráfico Nº 3.5: Trato Cordial del Anfitrión



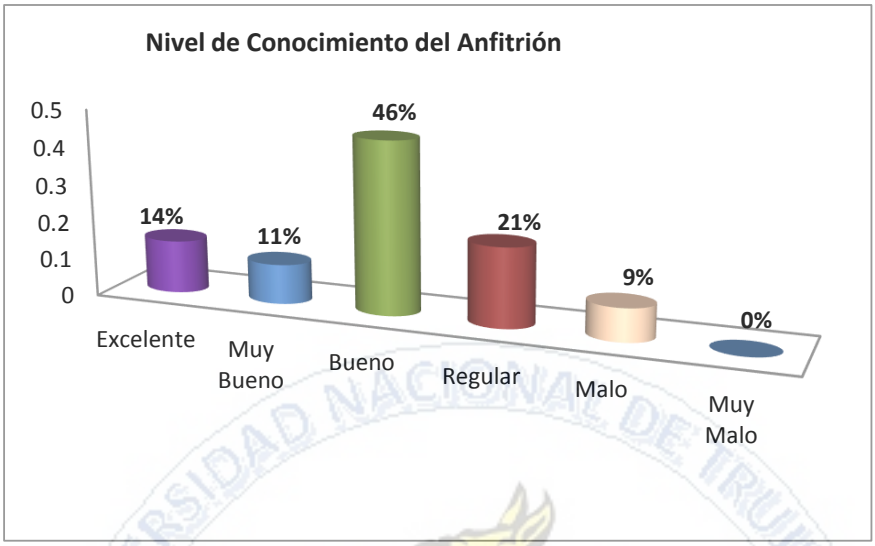
Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia.

Interpretación:

El 18% de los clientes considera que recibió un trato excelente de parte del anfitrión, el 10% piensa que fue muy bueno, para el 54% el trato recibido por el anfitrión fue bueno, el 11% dijo que fue regular y para el 7% el trato recibido fue malo.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Gráfico Nº 3.6: Nivel de Conocimiento del Anfitrión



Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia.

Interpretación:

De acuerdo al Gráfico N° 3.6: Nivel de Conocimiento del Anfitrión, se observa que el 14% de los clientes encuestados considera que el nivel de conocimiento del anfitrión fue excelente, el 11% lo califico de muy bueno, para el 46% fue bueno, considerándolo de regular el 21% y de Malo el 9% de los encuestados.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

3.2. CORRELACIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE VS. ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En la Tabla N° 3.2. Correlación Satisfacción del Cliente vs. Clima Organizacional, se presenta la correlación estadística, obtenida entre la satisfacción del cliente vs. Clima Organizacional, tomando como fuente la aplicación de las encuestas.

Tabla Nº 3.2: Correlación Satisfacción del Cliente vs. Clima Organizacional

		Escala de Clima Organizational
Promedio Satisfacción Clientes	Pearson Correlation	0.905**
	Sig. (Bilateral)	.000
	Sum of Squares and Cross-products	592.800
	Covariance	53.891
	N	12

**. Correlation is significant at the 0.01 level (Bilateral).

Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia.

Hipótesis:

$H_0 : \rho_1 = 0$ (No existe correlación entre las variables Satisfacción del Cliente y Clima Organizacional)

$H_1 : \rho_1 \neq 0$ (Existe correlación entre las variables Satisfacción del Cliente y Clima Organizacional)

Existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis planteada. Es decir, se comprueba que existe relación directa entre las variables Satisfacción del Cliente y Clima Organizacional, en la plataforma de atención de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad.

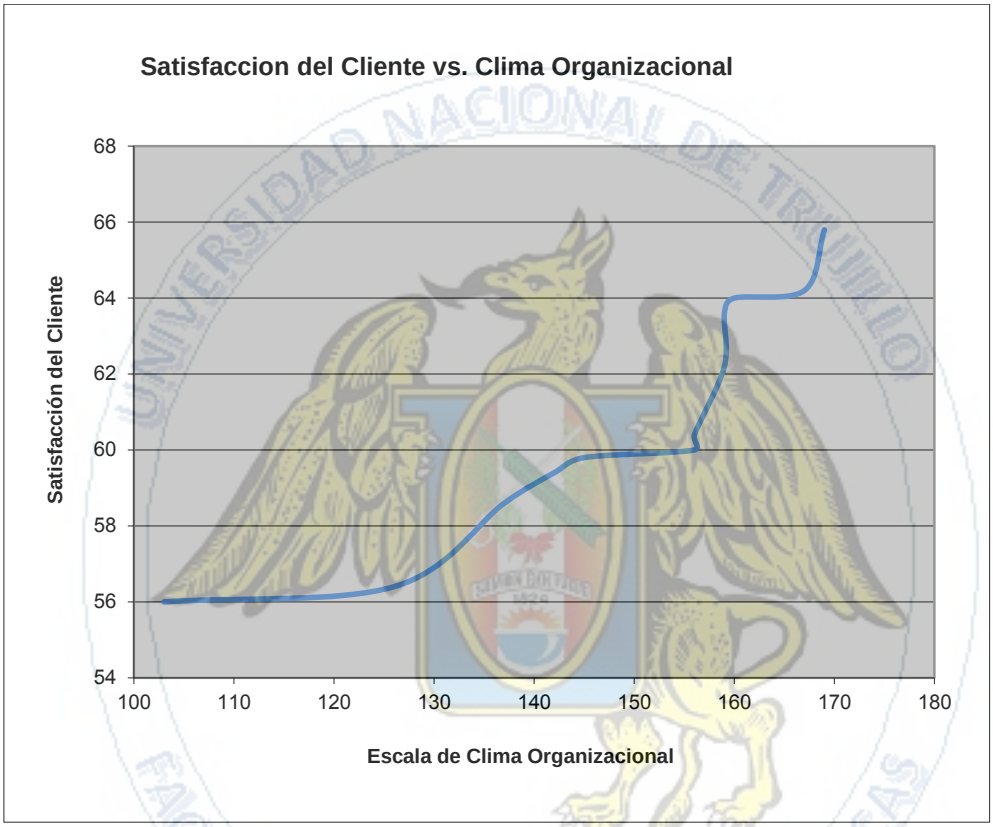
Según la Tabla N° 3.2: Correlación Satisfacción Clientes vs. Clima Organizacional, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.91 la cual resulta ser positiva y altamente significativa. Por lo tanto, a medida que mejora el clima organizacional dentro

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

de la empresa, mejora correlativamente la satisfacción del cliente. Así como, a menor índice de clima organizacional presentado por el personal de la plataforma, menor es el grado de satisfacción del cliente.

Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 3.7: Satisfacción del Cliente vs. Clima Organizacional



Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

3.2.1. CORRELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y LAS SUB ESCALAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para comprobar la relación entre satisfacción del cliente y cada sub escala del clima organizacional; se procedió a correlacionar estadísticamente cada una de las 8 sub escalas del clima con la satisfacción del cliente. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla Nº 3.3: Correlaciones por Sub Escalas del Clima Organizacional vs. Promedio Satisfacción Clientes

Sub Escalas		Promedio Satisfacción Clientes
Relaciones Interpersonales	Correlación de Pearson	.612*
	Sig. (Bilateral)	.035
	N	12
Estilo de Dirección	Correlación de Pearson	.613*
	Sig. (Bilateral)	.034
	N	12
Sentido de Pertenencia	Correlación de Pearson	.881**
	Sig. (Bilateral)	.000
	N	12
Retribución	Correlación de Pearson	.927**
	Sig. (Bilateral)	.000
	N	12
Disponibilidad de Recursos	Correlación de Pearson	.340
	Sig. (Bilateral)	.279
	N	12
Estabilidad	Correlación de Pearson	.592*
	Sig. (Bilateral)	.043
	N	12
Claridad y Coherencia en la Dirección	Correlación de Pearson	.784**
	Sig. (Bilateral)	.003
	N	12
Valores Colectivos	Correlación de Pearson	.478
	Sig. (Bilateral)	.116
	N	12

*. La correlación es significativa a un nivel de 0.05 (Bilateral)

**. La correlación es significativa a un nivel de 0.01 (Bilateral)

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Correlación entre Relaciones Interpersonales vs. Satisfacción del Cliente (ρ_1)

Hipótesis:

$H_0 : \rho_1 = 0$ (No existe correlación entre las variables Relaciones Interpersonales y Satisfacción del Cliente)

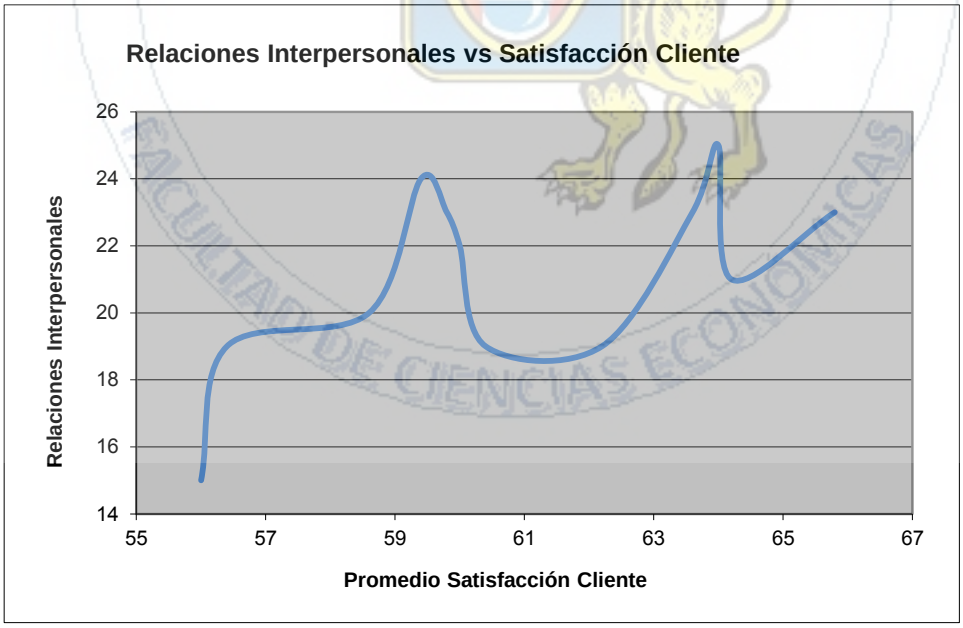
$H_1 : \rho_1 \neq 0$ (Existe correlación entre las variables Relaciones Interpersonales y Satisfacción del Cliente)

Existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis planteada. Es decir, se comprueba que existe relación directa entre las variables Relaciones Interpersonales y Satisfacción del Cliente, en la plataforma de atención de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad.

Según la Tabla N° 3.3: Correlaciones por Sub Escalas vs. Promedio Satisfacción Clientes, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.61 la cual resulta ser positiva y significativa. Por lo tanto, a medida que mejoran las relaciones interpersonales dentro de la empresa, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 3.8: Relaciones interpersonales vs. Satisfacción del Cliente



Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Correlación entre Estilo de Dirección vs. Satisfacción del Cliente (ρ_1)

Hipótesis:

$H_0 : \rho_1 = 0$ (No existe correlación entre las variables Estilo de Dirección y Satisfacción del Cliente)

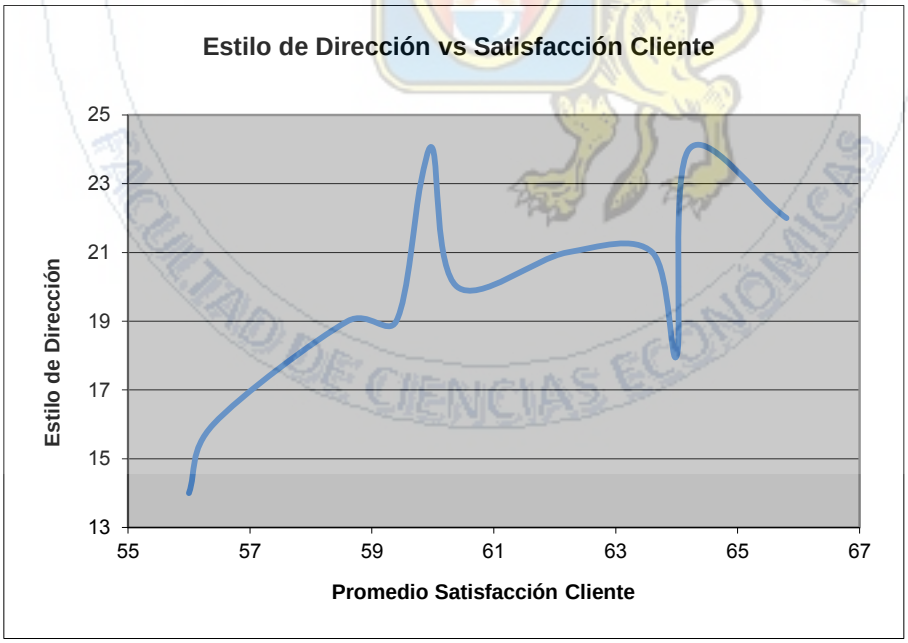
$H_1 : \rho_1 \neq 0$ (Existe correlación entre las variables Estilo de Dirección y Satisfacción del Cliente)

Existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis planteada. Es decir, se comprueba que existe relación directa entre las variables Estilo de Dirección y Satisfacción del Cliente, en la plataforma de atención de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad.

Según la Tabla N° 3.3: Correlaciones por Sub Escalas vs. Promedio Satisfacción Clientes, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.61 la cual resulta ser positiva y significativa. Por lo tanto, se considera que a medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo dentro de la empresa, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 3.9: Estilos de Dirección vs. Satisfacción del Cliente



Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Correlación entre Sentido de Pertenencia vs. Satisfacción del Cliente (ρ_1)

Hipótesis:

$H_0 : \rho_1 = 0$ (No existe correlación entre las variables Sentido de Pertenencia y Satisfacción del Cliente)

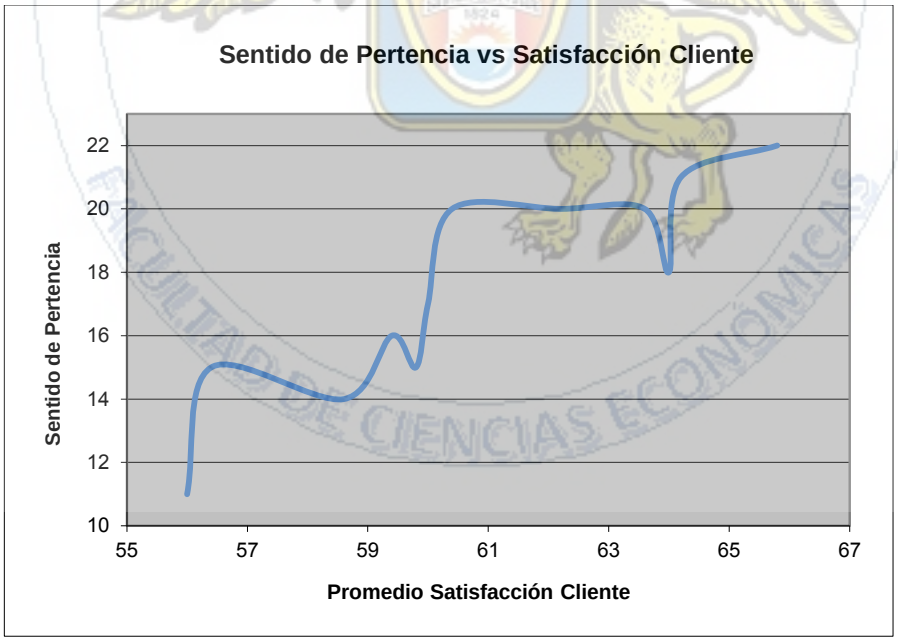
$H_1 : \rho_1 \neq 0$ (Existe correlación entre las variables Sentido de Pertenencia y Satisfacción del Cliente)

Existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis planteada. Es decir, se comprueba que existe relación directa entre las variables Sentido de Pertenencia y la Satisfacción del Cliente, en la plataforma de atención de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad.

Según la Tabla N° 3.3: Correlaciones por Sub Escalas vs. Promedio Satisfacción Clientes, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.88 la cual resulta ser positiva y altamente significativa. Por lo tanto, se considera que a medida que se incrementa el sentido de pertenencia a la empresa mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 3.10: Sentido de Pertenencia vs. Satisfacción del Cliente



Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Correlación entre Retribución vs. Satisfacción del Cliente (ρ_1)

Hipótesis:

$H_0 : \rho_1 = 0$ (No existe correlación entre las variables Retribución y Satisfacción del Cliente)

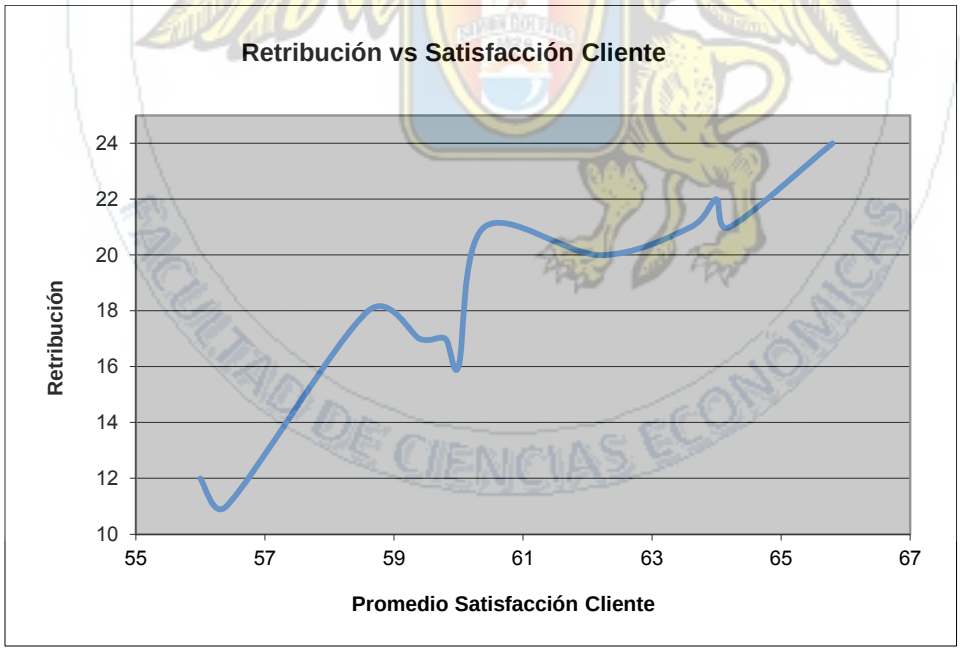
$H_1 : \rho_1 \neq 0$ (Existe correlación entre las variables Retribución y Satisfacción del Cliente)

Existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis planteada. Es decir, se comprueba que existe relación directa entre la variable Retribución y la Satisfacción del Cliente, en la plataforma de atención de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad.

Según la Tabla N° 3.3: Correlaciones por Sub Escalas vs. Promedio Satisfacción Clientes, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.92 la cual resulta ser positiva y altamente significativa. Por lo tanto, se comprueba que a medida que mejora el nivel de retribución del trabajador mejora correlativamente la satisfacción del cliente brindada por éste.

Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 3.11: Retribución vs. Satisfacción del Cliente



Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Correlación entre Disponibilidad de Recursos vs. Satisfacción del Cliente (ρ_5)

Hipótesis:

$H_0 : \rho_5 = 0$ (No existe correlación entre las variables Disponibilidad de Recursos y Satisfacción del Cliente)

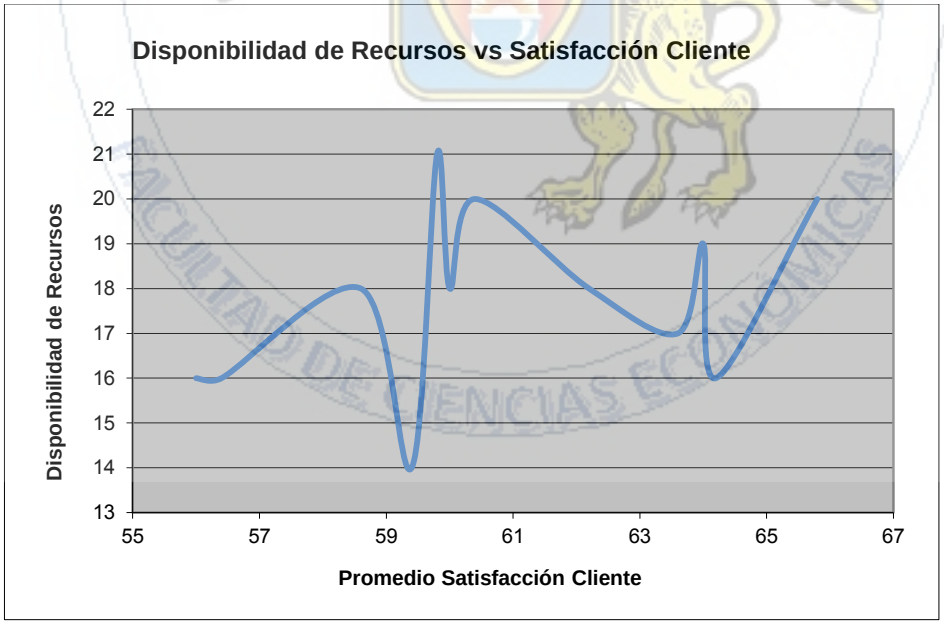
$H_1 : \rho_5 \neq 0$ (Existe correlación entre las variables Disponibilidad de Recursos y Satisfacción del Cliente)

No existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis planteada. Es decir, se comprueba que no existe relación directa entre las variables Disponibilidad de Recursos y Satisfacción del Cliente, en la plataforma de atención de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad.

Según la Tabla N° 3.3: Correlaciones por Sub Escalas vs. Promedio Satisfacción Clientes, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.34 la cual resulta ser positiva pero no es significativa. Por lo tanto, se considera que no hay relación entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente.

Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 3.12: Disponibilidad de Recursos vs. Satisfacción del Cliente



Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Correlación entre Estabilidad vs. Satisfacción del Cliente (ρ_1)

Hipótesis:

$H_0 : \rho_1 = 0$ (No existe correlación entre las variables Estabilidad y Satisfacción del Cliente)

$H_1 : \rho_1 \neq 0$ (Existe correlación entre las variables Estabilidad y Satisfacción del Cliente)

Existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis planteada. Es decir, se comprueba que existe relación directa entre las variables Estabilidad y la Satisfacción del Cliente, en la plataforma de atención de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad.

Según la Tabla N° 3.3: Correlaciones por Sub Escalas vs. Promedio Satisfacción Clientes, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.59 la cual resulta ser positiva y significativa. Por lo tanto, se considera que a medida que se incrementa la sensación de estabilidad laboral dentro de la empresa, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 3.13: Estabilidad vs. Satisfacción del Cliente

Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Correlación entre Claridad y Coherencia en la Dirección vs. Satisfacción del Cliente (ρ_1)

Hipótesis:

$H_0 : \rho_1 = 0$ (No existe correlación entre las variables Claridad y Coherencia en la Dirección y Satisfacción del Cliente)

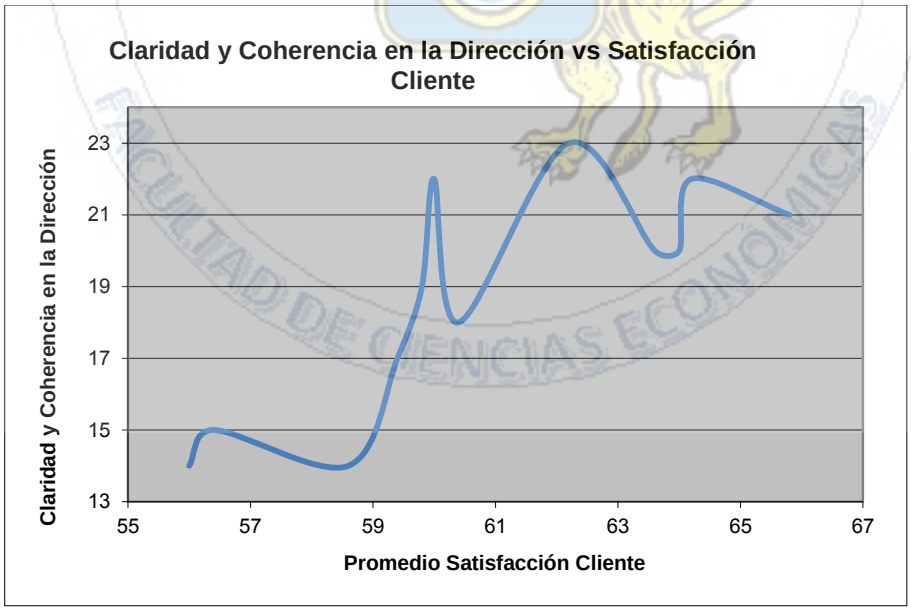
$H_1 : \rho_1 \neq 0$ (Existe correlación entre las variables Claridad y Coherencia en la Dirección y Satisfacción del Cliente)

Existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis planteada. Es decir, se comprueba que existe relación directa entre las variables Claridad y Coherencia en la Dirección y la Satisfacción del Cliente, en la plataforma de atención de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad.

Según la Tabla N° 3.3: Correlaciones por Sub Escalas vs. Promedio Satisfacción Clientes, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.78 la cual resulta ser positiva y altamente significativa. Por lo tanto, se considera que a medida que mejora la claridad y coherencia en la dirección dentro de la empresa, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 3.14: Claridad y Coherencia en la Dirección vs. Satisfacción del Cliente



Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Correlación entre Valores Colectivos vs. Satisfacción del Cliente (ρ_5)

Hipótesis:

$H_0 : \rho_5 = 0$ (No existe correlación entre las variables Valores Colectivos y Satisfacción del Cliente)

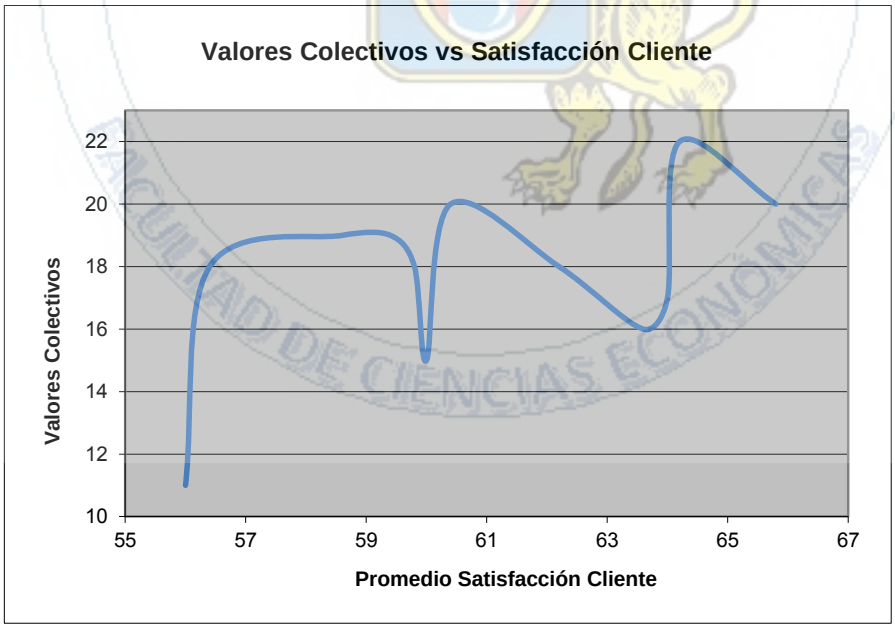
$H_1 : \rho_5 \neq 0$ (Existe correlación entre las variables Valores Colectivos y Satisfacción del Cliente)

No existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis planteada. Es decir, se comprueba que no existe relación directa entre las variables Valores Colectivos y la Satisfacción del Cliente, en la plataforma de atención de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad.

Según la Tabla N° 3.3: Correlaciones por Sub Escalas vs. Promedio Satisfacción Clientes, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.48 la cual resulta ser positiva pero no es significativa. Por lo tanto, se considera que no hay relación entre la comprensión e incorporación de valores colectivos de la organización y la satisfacción del cliente.

Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 3.15: Valores Colectivos vs. Satisfacción al Cliente



Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

CAPITULO IV: DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como propósito determinar de qué manera el Clima Organizacional influye en la Atención al cliente.
Sobre todo se pretendió identificar el Clima Organizacional que predomina en la Plataforma de Atención al Público Oficina de Normalización Previsional La Libertad. Además de identificar cuáles son los procesos por los cuales el cliente percibe mayor nivel de satisfacción.

Teniendo en cuenta que el Clima Organizacional, es el conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos (Seisdedos, Nicolás 1996); podemos decir que la mayoría de los trabajadores de la Plataforma de Atención al Público de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad, percibieron el nivel de Clima Organizacional Alto.

En la investigación se comprobó que algunas dimensiones del clima organizacional tienen mayor significancia que otras, influyendo en mayor o menor medida a la satisfacción del cliente. Por ello se considera que el clima organizacional es el reflejo de la interacción de las características personales y organizacionales.

Por otra parte, la satisfacción del cliente es el resultado de comparar su percepción de los beneficios que obtiene, con las expectativas que tiene de recibirlos (Grande, 2000); podemos decir que el cliente percibe como regular la rapidez en la absolución de consultas y además percibe que el conocimiento del orientador es regular. Los procesos que más valora el cliente son el trato del anfitrión y la atención en ventanilla.

Durante la recolección de datos los clientes manifestaron sus quejas con respecto a la atención, algunos consideraron que la información brindada no fue suficientemente clara y otro inconveniente es el tiempo de espera en cola o atención.

Los resultados obtenidos demuestran la relación directa del Clima Organizacional con la satisfacción del Cliente, comprobando de esta manera que las variables están relacionadas o asociadas y obteniendo un valor estadístico.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Por lo tanto con la finalidad probar la hipótesis planteada, se presenta los datos comparativos de las variables obtenidos de la muestra tomada y la tendencia que se mantiene entre la correlación del clima organizacional y satisfacción al cliente, se presenta el siguiente análisis:

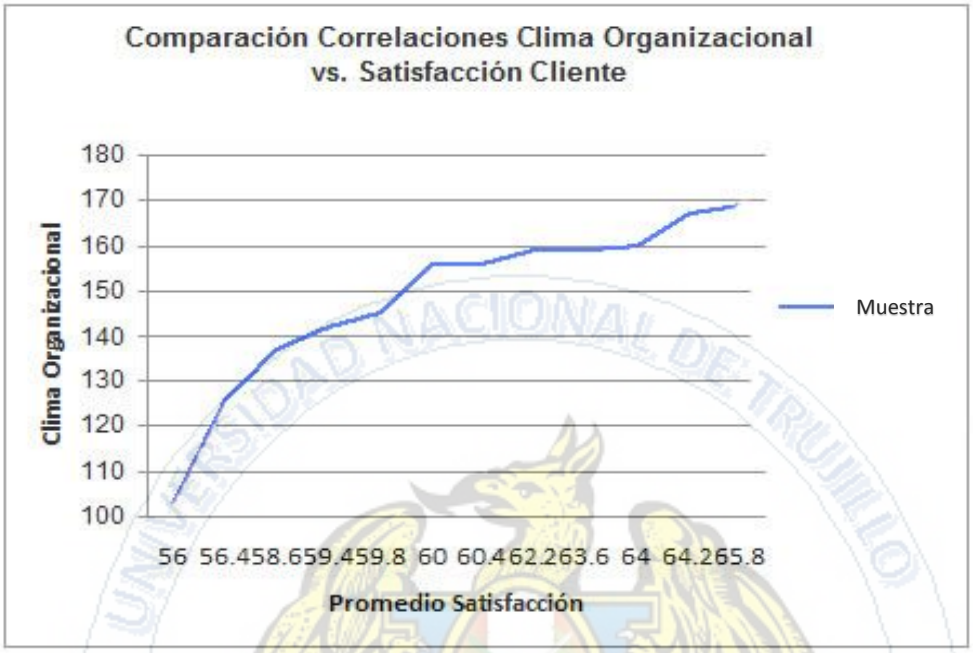
Tabla N° 4. 1: Comparación de las Correlaciones entre Clima Organizacional vs. Satisfacción al Cliente

MUESTRA	
Promedio Satisfacción	**Puntaje Total EDCO**
56	103
56.4	126
58.6	137
59.4	142
59.8	145
60	156
60.4	156
62.2	159
63.6	159
64	160
64.2	167
65.8	169

Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Gráfico N° 4. 1: Comparación de las Correlaciones entre Clima Organizacional vs. Satisfacción al Cliente



Fuente: Encuestas de Campo/ Elaboración Propia

En el Gráfico N° 4.1: Comparación de las Correlaciones entre Clima Organizacional vs. Satisfacción al Cliente, se aprecia la tendencia entre las variables: clima organizacional y satisfacción al cliente.

Se puede hacer el análisis respecto a la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción al cliente, la tendencia muestra una relación directa; es decir conforme mejora el clima organizacional de los trabajadores en la organización, mayor es el nivel de satisfacción que perciben los clientes y para el caso contrario a un bajo clima organizacional se presentan bajos niveles de satisfacción del cliente.

En la muestra se puede observar que los estándares de clima organizacional, estuvieron mayoritariamente en un Nivel Alto (entre 148-200 puntos), obteniéndose un puntaje individual de 169 puntos en la EDCO; lo que repercutió en buenos niveles de satisfacción del cliente, siendo el punto más alto de satisfacción el de 65.8.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

CONCLUSIONES

1. Se determinó que el clima organizacional influye de manera directa en la atención del cliente, en la plataforma de Atención al Público de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad. Pues a través de las correlaciones realizadas para la muestra, se obtuvieron relaciones positivas y altamente significativas entre las variables; es decir en las que el incremento de una variable implica un incremento en la otra variable y en las que el valor de las variables tiene un valor estadístico: donde el valor del coeficiente oscila entre 0 y 1, por lo que se determina que mientras más se cerque a 1 la relación es más intensa. Así, en los resultados de la muestra se tiene como valor del coeficiente de correlación 0.91, con lo que se demuestra que la relación entre las variables estudiadas es positiva y significativa, demostrándose la relación positiva y significativa para ambas variables. Es decir se comprobó que el clima organizacional impacta directamente en la atención al cliente.

2. Se identificó que el Clima Organizacional que predomina en la Plataforma de Atención al Público de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad, es alto. Esto se constata con los resultados de la muestra tomadas, donde se obtuvo que para el 58% de los trabajadores encuestados en la muestra, el clima organizacional es considerado.

3. Se comprobó que los factores organizacionales (sub escalas de la EDCO) que son positivas y altamente significativas, por lo tanto tienen mayor incidencia al prestar el servicio de atención al cliente son: Retribución (0.92 nivel de correlación), Sentido de Pertenencia (0.88 nivel de correlación), Relaciones Interpersonales (0.61 nivel de correlación) y Claridad y Coherencia en la Dirección (0.78 nivel de correlación).

4. Se determinó que los procesos en los que el cliente percibe mayores niveles de satisfacción en la Plataforma de Atención de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad, son en la recepción pues el 54% de los clientes indicó que recibió trato cordial y claridad en las respuestas, proporcionado por el personal encargado de ser el Anfitrión. Así también, se evaluó de forma positiva el confort y la infraestructura del local con un 40% de aprobación.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

5. Por otro lado, se determinó que los procesos en los que el cliente percibe menores niveles de satisfacción en la Plataforma de Atención de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad, son en la atención en Ventanilla por parte del Orientador, pues el 42% de los clientes opinaron que el tiempo de espera para que se atienda su consulta fue malo y el 39% indicó que el nivel de conocimientos del orientador era regular. Así mismo, el 28% de los clientes encuestados evaluaron en forma regular al Ticketero, en el proceso de otorgar un ticket de atención.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

RECOMENDACIONES

1. La Empresa prestadora del servicio de Orientación y Recepción a la Oficina de Normalización Previsional, debe presentar un Plan detallado de Incentivos y motivación del personal de manera que despierte y mantenga en el personal un compromiso y motivación permanente con el servicio que otorga.

2. Desarrollar una cultura de excelencia del servicio de Orientación y Recepción, en la plataforma de atención al cliente de la Oficina de Normalización Previsional La Libertad; a través del seguimiento, monitoreo y evaluación constante de los orientadores, con la finalidad de lograr la mejora continua del proceso.

3. Continuar con la aplicación periódica de las encuestas de satisfacción al cliente, pues de esta manera la institución estará prestando atención y evaluando cada detalle sobre la atención que suministran sus empleados al cliente.

4. Realizar periódicamente el diagnóstico del clima organizacional en los trabajadores de la plataforma; toda vez que permitirá realizar acciones de mejora continúa en la entidad sobre problemas detectados y así promover la mayor satisfacción de los recursos humanos en la institución.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

1. Blandón Arias, Dora Inés y Patiño Mejía, Isabel Cristina (2000). Abordaje de la Motivación de las Personas que trabajan en Organizaciones de Servicio Social. Tesis para optar por el Título de Especialización en Gerencia Social. Universidad de Antioquía. Medellín.

2. Brunet, Luc. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Editorial Trillas.

3. Brunet, Luc. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, Diagnóstico y consecuencias. (5ª reimpresión). México: Trillas.

4. Bustos P. & Miranda M. (2001) Clima Organizacional. Santiago. Lautaro.

5. Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinion Pública CPI (2012) Perú: Población 2012. En: Market Report. N° 06. Lima. Perú. Julio.10

6. Elias, Joan. Clientes contentos de verdad, claves para comprender a clientes y usuarios.- Barcelona: Gestión 2000.

7. Flores Jaime, Juliana (2007). Aplicación de los Estímulos Organizacionales para el mejoramiento del Clima Organizacional el Caso del Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A. Tesis para optar por el Grado de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

8. Finconcowsy Franklin, (1998) Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura. México: Mc Graw-Hill.

9. Guédez Ceiba, Marlene del Carmen (2002). El Clima Organizacional de la Empresa"Margel C.A." Tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Contaduría Pública. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela.

10. Grande, Ildefonso. (2000). Marketing de los Servicios. Tercera Edición. España: ESIC Editorial.

11. Hellriegel D. & Slocum J. (1974) Clima organizacional: medida, investigación y contingencias. México: Academy of Management Journal, 17(2), pp. 255-280.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

12. Kolb, David., Rubin, Inwin. y Mcintyre, James. (2001) Psicología de las Organizaciones. México: Prentice Hall.

13. Kotler, Philip; y Keller, Kevin. (2006). Dirección de Marketing. Duodécima Edición. México: Pearson Educación, S.A.

14. Likert, Rensis. (1961) New Patterns of Management. Nueva York: Mc Graw Hill.

15. Muchinsky, Paul. (2002) Psicología Aplicada al Trabajo. México. Thomson – Learning.

16. Montalbán, Jorge (2003) Evaluación del Clima Organizacional) México: Limas.

17. ONP. (2007). Bases de Concurso Público N° 015-2007. Servicio de Orientación y Recepción al Cliente DL19990,DL 18846,Otros Régimenes que se le encarguen . Lima, Lima, Perú.

18. Pelaes León, Oswaldo Clemente (2010). Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en una Empresa de Servicios Telefónicos. Tesis para optar por el Grado de Doctor en Ciencias Administrativas. Universidad Mayor de San Marcos. Lima.

19. Rodríguez, Dario (2001). Diagnóstico Organizacional. México D.F. :Editorial Alfaomega.

20. Seisdedos, Nicolás. (1996). “El clima laboral y su medida”, Revista “Psicología del Trabajo y de las Organizaciones” (Núm. 2).

21. Silva, Manuel. (1996). El Clima en las Organizaciones. Barcelona: Editorial EUB.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

ANEXOS

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

ANEXO N° 01: POBLACION DE PENSIONISTAS ADMINISTRADOS POR LA ONP

(Al 31 de diciembre de cada año)

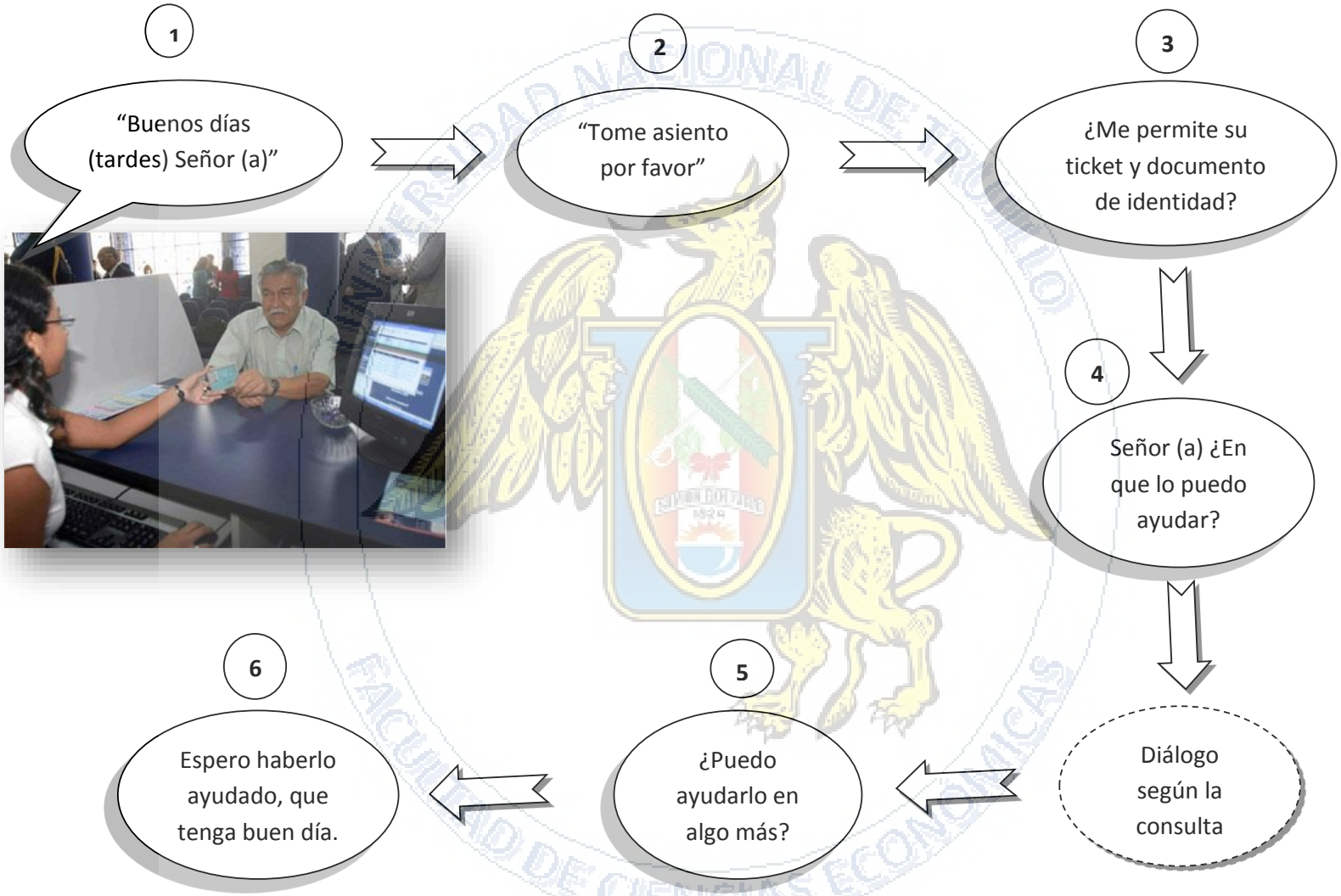
POBLACION DE PENSIONISTAS ADMINISTRADOS POR LA ONP
(al 31 de diciembre de cada año)

FONDOS			2008	2009	2010	2011	2012	2013 (*)
SNP (DL-19990)		D.L. N°19990	440,459	448,435	455,476	464,860	475,797	478,018
EMSAL		D.L. N° 20530	170	175	159	153	143	143
ELECTROLIMA	4/	D.L. N°s 10624,10772,17262, 20530 y otras c.	933	911	883	862	834	822
FODASA (2)	1/	D.L. N°s 21933, 23370 ò 21952 y 15420	2,095	2,023	1,923	1,835	1,740	1,697
BANCO DE LA NACION	2/	D.L. N° 20530	0	0	0	0	0	0
INAP	3/ 4/	D.L. N° 20530	171	171	171	166	160	161
TRIBUNAL CONSTITUCIONAL	3/	D.L. N° 20530	0	0	0	0	0	0
ENTEL		D.L. N° 20530	419	415	409	406	400	394
RTP	4/	D.L. N° 20530	68	67	66	63	57	58
ENATA	4/	D.L. N° 20530	75	74	68	64	62	63
CACHIMAYO	4/	D.L. N° 20530	10	10	9	9	9	9
ONPE	3/	D.L. N° 20530	0	0	0	0	0	0
PARAMONGA	4/	D.L. N°s 10624, 17262 y 20530	19	17	15	11	8	8
INGEMMET	3/	D.L. N° 20530	0	0	0	0	0	0
ENCI	4/	D.L. N° 20530	1	1	1	1	1	1
JNE	3/	D.L. N° 20530	0	0	0	0	0	0
DL 18846		D.L. N° 18846	18,903	19,255	19,616	19,970	20,288	20,367
ESSALUD / D.L. 20530	2/	D.L. N° 20530	0	0	0	0	0	0
ENAFER		D.L. N° 10624	73	69	62	56	43	41
ENAPU	4/	D.L. N° 20530	219	218	280	329	198	245
EDUCACION	3/	D.L. N° 20530	0	0	0	0	0	0
RENIEC	3/	D.L. N° 20530 y D.S. 051-88-PCM	0	0	0	0	0	0
PESCA PERU S.A.		D.L. N°s 17262 y 20530	8	8	8	8	8	8
SIN	3/ 4/	D.L. N° 20530	60	59	60	60	60	60
LUSA		D.L. N°s 17262 y 728	9	9	9	9	9	9
INP	4/	D.L. N° 20530	198	193	194	192	185	190
CPV	4/	D.L. N° 20530	739	711	687	675	616	609
CAL	4/	D.L. N° 20530	299	300	300	297	293	288
SENAPA	4/	D.L. N° 20530	20	20	19	19	18	18
ENAFER		LEY N°1378	1	1	1	1	1	1
ENAPU PUERTOS D.S. 129-2006-EF	5/	D.L. N° 20530	243	233	229	232	211	208
ENACE EN LIQUIDACION	6/	D.L. N° 20530	163	161	154	152	148	146
FONDO NAC. DE SALUD Y B. SOCIAL	6/	D.L. N° 20530	95	91	89	86	78	77
UNIDIDADES ADMINISTRATIVAS TEMPORAL	6/	D.L. N° 20530	298	291	311	300	289	283
AEROPERU	6/	D.L. N° 20530	1	1	1	1	1	1
BANCO MINERO	7/		1	1	1	1	1	1
BANCO AGRARIO	7/		3	2	2	2	2	2
CORPORACIÓN NACIONAL DE DESARROLLO	8/			1	1	1	1	1
ENAPU PUERTOS D.S.101-2010-EF	9/				115	113	108	105
ELECTRONOROESTE	10/				0	1	1	1
CENTROMIN S.A.	11/				0	19	20	20
CEMENTOS YURA	12/						1	1
ENAPU PUERTOS D.S.162-2012-EF	13/							1,547
TOTAL			465,753	473,923	481,319	490,954	501,791	505,603

Fuente : ONP - Dirección de Prestaciones.

ANEXO N° 02: PROTOCOLO EN EL TICKETERO

ANEXO N° 03: PROTOCOLO DE ORIENTACION (INFORMES)



ANEXO 04: DISTRIBUCION DE PERSONAL PLAP LA LIBERTAD

Cargo	Cantidad de Personal
Supervisor Plap	1
Orientación y Recepción	6
Back office	1
Anfitriones	2
Ticketero	1
Paramédico	1
TOTAL	**12**

Fuente: Concurso Público N° 0002-2012-ONP

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

ANEXO N° 05: CONTROL DE ATENCIONES PLAP LA LIBERTAD – MES DE MAYO 2014

Categorías	Nom	Ticket	02. may	08. may	09. may	12. may	13. may	14. may	15. may	16. may	19. may	20. may	21. may	22. may	23. may	24. may	26. may	27. may	28. may	29. may	30. may	Total
Inicio de Trámite	AC	Apertura Compleja	2	1	0	3	1	2	3	1	1	0	1	1	1	1	2	2	2	1	1	26
	AS	Apertura Simple	2	1	6	1	2	1	1	2	1	3	3	2	3	1	2	1	0	3	4	39
	AP	Apertura Preferencial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	CT	Revisión para CITA	11	14	9	8	4	6	10	4	3	6	4	2	3	12	12	7	8	12	12	147
	CP	Revisión Preferencial para CITA	1	4	2	2	1	0	0	3	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	17
Apoderados	CA	Revisión Apoderado para CITA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Solicitudes	AD	Apertura Derecho Derivado	6	2	2	1	0	4	5	2	6	3	3	4	4	4	3	5	4	2	4	64
	AF	Revisión Aportes Facultativo	1	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	9
	NS	Solicitudes NSP	16	21	20	20	16	18	25	11	25	20	35	16	16	17	12	5	10	11	12	326
	NP	Solicitudes NSP Preferencial	2	4	1	4	1	8	0	0	3	7	5	2	1	3	0	1	1	1	1	45
	NA	Solicitudes NSP Apoderado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	ST	Solicitudes NSTD	21	17	21	24	28	15	29	19	17	18	27	25	21	19	33	29	21	20	35	439
	SP	Solicitudes NSTD Preferencial	7	3	4	4	3	3	2	7	1	6	6	5	6	1	7	6	0	2	5	78
	SA	Solicitudes NSTD Apoderado	4	7	9	13	5	6	7	9	5	1	9	6	4	7	7	10	14	10	11	144
Facultativos	FA	Facultativo Apertura	4	5	2	0	1	5	3	2	1	4	5	2	2	16	7	2	12	12	8	93
	FP	Facultativo Apertura Preferencial	1	0	1	1	2	4	2	0	0	1	0	0	0	0	0	3	2	0	1	18
	FI	Facultativo Informes	8	5	4	4	4	5	9	4	8	8	14	10	9	7	5	7	2	2	3	118
Fonahpu	ON	Consultas FONAHPU	8	3	1	1	2	1	4	2	2	2	7	4	2	9	1	3	4	4	2	62
	OP	Consultas FONAHPU Preferencial	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5
Informes	VE	Consulta Estado de Trámite	41	53	56	35	56	38	46	54	51	54	49	47	45	36	35	40	41	69	58	904
	VPE	Consulta Estado de Trámite Preferencial	6	7	6	5	2	0	0	5	2	6	4	2	2	5	2	9	6	1	2	72
	VI	Informes	64	57	72	61	64	76	43	41	65	47	58	54	59	56	55	55	61	54	35	1077
	VPI	Informes Preferencial	9	7	7	6	5	9	5	8	3	0	4	7	3	4	8	7	4	1	3	100
Desafiliación	DF	Desafiliación SPP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	DP	Desafiliación SPP Preferencial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Atenciones			**215**	**214**	**223**	**193**	**198**	**201**	**195**	**174**	**196**	**187**	**235**	**190**	**182**	**199**	**192**	**194**	**193**	**206**	**197**	**3784***

***** No incluye atenciones realizadas por Recojo de Boletas de Pago, las cuales son atendidas sin la emisión de un ticket de atención; pues la atención se realiza directamente en la ventanilla asignada. Se estiman para el mes de Mayo la atención de 2,956 entrega de Boletas de Pago.

ANEXO N° 06: CONTROL DE ATENCIONES PLAP LA LIBERTAD – MES DE JUNIO 2014

Categorías	Nom	Ticket	02. jun	03. jun	04. jun	05. jun	06. jun	09. jun	10. jun	13. jun	17. jun	19. jun	23. jun	24. jun	25. jun	26. jun	27. jun	30. jun	Total
Inicio de Trámite	AC	Apertura Compleja	1	2	1	1	2	2	2	4	1	1	3	0	3	1	4	2	30
	AS	Apertura Simple	3	2	1	2	2	2	3	1	2	3	1	4	2	2	0	2	32
	AP	Apertura Preferencial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	CT	Revisión para CITA	4	8	10	8	10	9	8	2	4	11	11	9	5	15	6	11	131
	CP	Revisión Preferencial para CITA	0	1	1	1	1	0	1	1	2	1	2	0	1	0	1	0	13
Apoderados	CA	Revisión Apoderado para CITA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Solicitudes	AD	Apertura Derecho Derivado	0	3	2	6	7	4	4	3	3	1	5	1	2	3	2	7	53
	AF	Revisión Aportes Facultativo	3	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	8
	NS	Solicitudes NSP	27	24	23	25	30	36	29	12	15	20	25	17	12	21	16	14	346
	NP	Solicitudes NSP Preferencial	5	3	3	0	1	2	3	5	1	1	1	0	1	4	1	1	32
	NA	Solicitudes NSP Apoderado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	5
	ST	Solicitudes NSTD	15	26	17	24	29	19	28	25	57	33	42	32	39	28	45	22	481
	SP	Solicitudes NSTD Preferencial	2	4	2	2	2	1	3	3	7	4	1	0	1	5	1	3	41
	SA	Solicitudes NSTD Apoderado	11	6	7	7	12	13	9	11	4	21	10	5	8	9	9	4	146
Facultativos	FA	Facultativo Apertura	8	8	11	2	3	4	7	2	2	1	0	3	5	4	6	5	71
	FP	Facultativo Apertura Preferencial	1	2	3	0	0	2	0	2	2	0	1	1	1	0	0	1	16
	FI	Facultativo Informes	6	3	11	2	2	0	8	19	10	14	7	10	9	15	9	5	130
Fonahpu	ON	Consultas FONAHPU	2	0	0	1	0	1	0	1	1	2	2	0	0	0	3	0	13
	OP	Consultas FONAHPU Preferencial	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Informes	VE	Consulta Estado de Trámite	28	69	43	39	30	37	35	47	47	48	43	42	28	56	54	41	687
	VPE	Consulta Estado de Trámite Preferencial	4	4	3	1	1	1	1	2	1	1	0	1	1	2	0	3	26
	VI	Informes	50	57	64	40	63	71	54	58	58	66	46	54	56	43	59	45	884
	VPI	Informes Preferencial	5	5	8	2	2	2	4	3	4	4	0	3	4	0	2	2	50
Desafiliación	DF	Desafiliación SPP	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	DP	Desafiliación SPP Preferencial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Atenciones			**175**	**228**	**210**	**164**	**197**	**206**	**199**	**203**	**222**	**235**	**203**	**182**	**178**	**208**	**218**	**169**	**3197***

***** No incluye atenciones realizadas por Recojo de Boletas de Pago, las cuales son atendidas sin la emisión de un ticket de atención; pues la atención se realiza directamente en la ventanilla asignada. Se estiman para el mes de Junio la atención de 2,670 entrega de Boletas de Pago.

ANEXO N° 07: CONTROL DE ATENCIONES PLAP LA LIBERTAD – MES DE JULIO 2014

Categorías	Nom	Ticket	01. jul	02. jul	03. jul	04. jul	07. jul	08. jul	09. jul	10. jul	11. Jul	14. jul	15. jul	16. jul	17. jul	18. jul	21. jul	22. jul	23. jul	24. jul	25. jul	30. jul	31. jul	Total
Inicio de Trámite	AC	Apertura Compleja	0	1	0	4	1	1	4	1	4	0	2	0	3	2	2	2	1	0	0	0	1	29
	AS	Apertura Simple	4	5	9	2	4	9	2	3	3	3	4	4	5	5	4	3	4	4	0	4	6	87
	AP	Apertura Preferencial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	CT	Revisión para CITA	7	8	9	6	9	6	11	3	4	8	7	7	6	6	8	10	12	4	8	6	7	152
	CP	Revisión Preferencial para CITA	1	1	0	0	1	1	0	0	0	2	0	1	0	5	2	0	2	0	0	0	0	16
Apoderados	CA	Revisión Apoderado para CITA	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5
Solicitudes	AD	Apertura Derecho Derivado	4	3	4	3	2	3	5	3	0	1	4	6	1	6	1	5	4	0	4	3	6	68
	AF	Revisión Aportes Facultativo	1	0	0	1	0	1	2	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	11
	NS	Solicitudes NSP	16	20	21	23	33	26	36	10	16	27	19	29	14	26	17	18	22	17	12	22	14	438
	NP	Solicitudes NSP Preferencial	1	2	7	4	8	5	2	2	2	1	3	2	0	5	7	1	3	0	0	1	0	56
	NA	Solicitudes NSP Apoderado	0	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	6
	ST	Solicitudes NSTD	39	32	19	35	34	35	24	33	29	30	37	22	18	25	41	30	29	24	31	20	26	613
	SP	Solicitudes NSTD Preferencial	1	1	3	4	5	4	4	2	2	0	5	4	0	2	2	3	1	1	0	0	0	44
	SA	Solicitudes NSTD Apoderado	4	14	11	13	11	8	7	5	12	5	8	0	7	6	7	17	12	6	5	9	9	176
Facultativos	FA	Facultativo Apertura	4	7	8	4	3	4	3	9	4	0	3	7	9	3	5	10	9	3	1	4	5	105
	FP	Facultativo Apertura Preferencial	0	1	2	1	3	0	0	2	0	1	0	1	0	2	0	2	2	0	0	0	1	18
	FI	Facultativo Informes	11	5	3	2	3	5	3	3	2	4	8	4	2	8	3	2	7	2	3	8	5	93
Fonahpu	ON	Consultas FONAHPU	0	1	0	0	1	0	0	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	9
	OP	Consultas FONAHPU Preferencial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Informes	VE	Consulta Estado de Trámite	65	47	41	40	49	44	37	41	42	45	56	56	58	56	71	52	54	24	31	49	45	1003
	VPE	Consulta Estado de Trámite Preferencial	2	2	1	5	1	2	3	1	3	0	0	0	2	2	3	0	0	0	0	2	0	29
	VI	Informes	74	67	59	71	82	70	59	39	41	55	41	40	49	61	57	37	48	52	53	67	60	1182
	VPI	Informes Preferencial	2	5	1	1	8	7	4	3	4	1	3	0	0	0	7	1	4	1	0	1	4	57
Desafiliación	DF	Desafiliación SPP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	DP	Desafiliación SPP Preferencial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Atenciones			**236**	**222**	**200**	**219**	**259**	**231**	**207**	**164**	**171**	**183**	**205**	**185**	**175**	**222**	**237**	**194**	**215**	**139**	**148**	**196**	**192**	**4200***

***** No incluye atenciones realizadas por Recojo de Boletas de Pago, las cuales son atendidas sin la emisión de un ticket de atención; pues la atención se realiza directamente en la ventanilla asignada. Se estiman para el mes de Julio la atención de 3,570 entrega de Boletas de Pago.

ANEXO 08: PRUEBA EDCO

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nombre del instrumento: Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Autores: Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

El Clima Organizacional: se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización

A continuación usted encontrara una prueba que consta de 40 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo:

Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:

		X		
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizara con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. El jefe es mal educado:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. Realmente me interesa el futuro de la Empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. Recomiendo a mis amigos la empresa como excelente sitio de trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. Sin remuneración no trabajo horas extras:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. Sería más feliz en otra empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo es adecuado:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La empresa brinda estabilidad laboral:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La empresa cuenta con personal temporal:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

31. Entiendo de manera clara las metas de la Empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborares:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

ANEXO N° 09: ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ONP

ENCUESTA

ONP
Oficina de Normalización Previsional

NOS INTERESA CONOCER SU OPINIÓN

PLATAFORMA DE: _____

Marque con una "X":

		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
ANFITRION	a) Presentación						
	b) Trato cordial						
	c) Nivel de conocimiento						
	d) Claridad en las respuestas						
TICKETERO	a) Tiempo de espera para recibir el ticket						
	b) Trato cordial						
	c) Rapidez en atención						
VENTANILLA	a) Tiempo de espera antes de llegar a ventanilla						
	b) Trato cordial						
	c) Rapidez en absolución de consultas						
	d) Nivel de conocimiento del orientador						
LOCAL	a) Ubicación del local						
	b) Espacio del local en general						
	c) Cantidad de sillas de espera						
	d) Limpieza						
SATISFACCIÓN GENERAL							

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comecial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.
Para ver una copia de dicha licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/