

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



**TESIS**

**LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE  
EN LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL AÑO 2018**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

**ALEJANDRO MELÉNDEZ GARCÍA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**LIMA, PERÚ**

**2019**

Papá, Mamá, Jaime, Mariana &

Julio Cesar. Gracias por todo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a la Virgen por cuidarme y permitirme llegar hasta aquí.

A mis padres por ser motivación, inspiración y un buen ejemplo.

Gracias a mi asesor Américo Soto Grimaldo por su dedicación y por brindarme su apoyo en todo momento.

A todas las personas que generosamente colaboraron conmigo para realizar este trabajo.

## **PRESENTACIÓN**

A todos nos gusta que nos atiendan bien y con la mejor actitud del mundo, sin importar quizás que el lugar no sea muy bueno pero teniendo la certeza de que podamos regresar sólo porque nos gustó como nos atendieron.

Según las investigaciones la mayoría de personas indicaron que dejaría de confiar y mucho menos volvería a utilizar un servicio si fue mal atendido. Hoy en día hay empresas que consideran que es momento de romper paradigmas y crear un impacto masivo en la calidad de servicio y repotenciar este aspecto para brindar un servicio casi perfecto que signifique un cambio excepcional al momento de interactuar con el usuario.

La calidad de servicio básicamente es poder dejar algo en el usuario, como una sencillez increíble, una humildad espectacular o simplemente te demostrar mucha empatía, porque el cliente no es cliente, el cliente es nuestro amigo y debemos procurar brindarle lo mejor para lograr un beneficio para nosotros y para el resto de la organización. Lograr satisfacer las necesidades de los usuarios y sus deseos para tener la oportunidad de crear y marcar la diferencia de una buena calidad de servicio y estar un paso adelante de nuestros competidores.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1. Formulación del problema .....	1
2. Objetivos, General y específicos .....	3
3. Justificación o importancia del estudio .....	4
4. Alcance y limitaciones .....	6
CAPÍTULO II .....	7
MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	7
1. Antecedentes de la investigación .....	7
2. Bases teórico-científicas.....	11
3. Definición de términos básicos .....	45
CAPITULO III.....	52
HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	52
1. Hipótesis y/o Supuestos básicos.....	52
2. Variables o unidades de análisis.....	52
3. Matriz lógica de consistencia .....	53
CAPÍTULO IV.....	55
MÉTODO .....	55
1. Tipo y método de investigación .....	55
2. Diseño específico de la investigación. ....	55
3. Población, Muestra o participante .....	56
4. Instrumento de recogida de datos .....	57
5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	57
6. Procedimiento para la ejecución del estudio .....	57
CAPÍTULO V .....	59
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	59
1. Datos cuantitativos .....	59
2. Análisis de resultados.....	82
3. Discusión de resultados.....	90

CAPÍTULO VI.....	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	94
1. Conclusiones .....	94
2. Recomendaciones.....	95
REFERENCIAS.....	96
APÉNDICE.....	97

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de consistencia .....	54
Tabla 2: Distribución de usuarios según género .....	59
Tabla 3: Distribución de usuarios por edades .....	60
Tabla 4: Distribución de usuarios por categoría .....	61
Tabla 5: Experiencia del personal de atención ONP .....	62
Tabla 6: Actitud de servicio del personal de atención ONP .....	63
Tabla 7: Rapidez de atención - usuarios ONP .....	64
Tabla 8: Planificación del proceso de atención en la ONP.....	65
Tabla 9: Eficiencia del proceso de atención - ONP .....	66
Tabla 10: Proceso de atención ONP - Etapas simples .....	67
Tabla 11: Proceso de atención – Etapas más simples.....	68
Tabla 12: Comodidad en las instalaciones ONP.....	69
Tabla 13: Servicios complementarios convenientes - ONP .....	70
Tabla 14: Calificación del servicio complementario - ONP.....	71
Tabla 15: Dispositivos de las instalaciones ONP - Estado .....	72
Tabla 16: Dispositivos de las instalaciones ONP - Funcionamiento.....	73
Tabla 17: Información recibida en la ONP.....	74
Tabla 18: Beneficio previsional en la ONP .....	75
Tabla 19: Solución a reclamos en la ONP .....	76
Tabla 20: Empatía hacia el usuario ONP .....	77
Tabla 21: Interés por el usuario en la ONP .....	78
Tabla 22: Nivel de confianza en la ONP .....	79
Tabla 23: Compromiso con el usuario ONP .....	80
Tabla 24: Intención de renovar el compromiso ONP .....	81

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Diagrama de Pescado .....	12
Figura 2: Atributos del Servicio.....	24
Figura 3: Cualidades del Servicio .....	25
Figura 4: Necesidades básicas de los clientes.....	26
Figura 5: Modelo de Kano .....	31
Figura 6: Satisfacción de las necesidades de los clientes .....	35
Figura 7: Modelo de Satisfacción. ....	41
Figura 8: Ocho reglas para manejar las quejas y reclamaciones. ....	42
Figura 9: Organigrama Institucional.....	99
Figura 10: Cobertura de Oficinas a Nivel Nacional .....	100
Figura 11: Macroproceso de Otorgamiento de prestaciones .....	101
Figura 12: Empresas Consorciadas.....	102
Figura 13: Flujograma del Proceso de Solución e Implementación de las Mejoras en la Atención de Reclamos .....	103
Figura 14: Resumen del Flujo de Atención .....	104
Figura 15: Mapa de Procesos .....	105
Figura 16: Puntos de control en el proceso que permitirían evitar errores en el servicio de calidad en la ONP .....	106

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Porcentaje de usuarios según género .....	59
Gráfico 2: Porcentaje de usuarios por edades .....	60
Gráfico 3: Porcentaje de usuarios por categoría .....	61
Gráfico 4: Experiencia del personal de atención ONP .....	62
Gráfico 5: Actitud de servicio del personal de atención ONP.....	63
Gráfico 6: Rapidez en la atención de los usuarios ONP.....	64
Gráfico 7: Planificación del proceso de atención en la ONP.....	65
Gráfico 8: Eficiencia del proceso de atención - ONP.....	66
Gráfico 9: Proceso de atención ONP - Etapas simples.....	67
Gráfico 10: Proceso de atención – Etapas más simples.....	68
Gráfico 11: Comodidad en las instalaciones ONP .....	69
Gráfico 12: Servicios complementarios convenientes - ONP .....	70
Gráfico 13: Calificación del servicio complementario - ONP.....	71
Gráfico 14: Dispositivos en las instalaciones ONP - Estado.....	72
Gráfico 15: Dispositivos de las instalaciones ONP - Funcionamiento.....	73
Gráfico 16: Información recibida en la ONP.....	74
Gráfico 17: Beneficio previsional en la ONP .....	75
Gráfico 18: Solución a reclamos en la ONP .....	76
Gráfico 19: Empatía hacia el usuario ONP.....	77
Gráfico 20: Interés por el usuario en la ONP.....	78
Gráfico 21: Nivel de confianza en la ONP .....	79
Gráfico 22: Compromiso con el usuario ONP.....	80
Gráfico 23: Intención de renovar el compromiso ONP .....	81

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es determinar cómo la calidad de servicio se relaciona con la satisfacción de los usuarios, con el propósito de poder iniciar una serie de cambios en un futuro inmediato que ayuden a mejorar la atención de los usuarios en los Centros de Atención de la Oficina de Normalización Previsional. El hecho está que el servicio actual que se brinda mediante el consorcio que se encuentra a cargo debería estar acorde a la institución, por ser un tipo de servicio mucho más moderno, sin embargo, no ha reflejado en los usuarios la satisfacción que se desea, por lo cual se pretende que la institución intervenga en el proceso de atención para conseguir una mejor relación entre el usuario y la entidad y con ello se aplique de la mejor forma la misión y los valores institucionales.

Para obtener información de los usuarios se ha encuestado a 108 usuarios con la categoría de pensionistas y asegurados, considerando que, son ellos los que más frecuentan los centros de atención. Así mismo, se ha observado de manera directa hechos que demuestran que no se está cumpliendo con el procedimiento adecuado por parte de los asesores de plataforma y que no se logra satisfacer las necesidades de los usuarios.

Palabras claves: Calidad de servicio, Satisfacción del cliente, Expectativas y Necesidades.

## **ABSTRACT**

The goal of this investigation is to determine how the quality of service is related to the satisfaction of users, with the purpose of being able to initiate a series of changes in the immediate future helping to improve support service to users in the Support Centers of the Social Security Administration Office (ONP). The fact is that current support provided through the consortium in charge should be in accordance with the institution, as it is a much more modern type of support; however, it does not reflect the desired satisfaction in users. Therefore, it is intended that the institution intervene in the process of support to achieve a better user-office relationship, and with that, improve the development of the institutional mission and values in the best way.

In order to obtain information from users, 108 users in the category of pensioners and insured have been surveyed, considering that they are the ones that attend the most to support centers. Likewise, acts of some of the platform advisors demonstrating that the appropriate procedure is not being fulfilled have been noticed, and that the needs of users are not being met.

**Keywords:** Quality of service, Customer Satisfaction, Expectations and Needs.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1. Formulación del problema

La calidad de servicio que actualmente brindan las instituciones públicas en el Perú es muy cuestionable y aún no demuestra un interés real por atender de manera adecuada al usuario provocando la insatisfacción y el malestar de muchas personas.

Es el caso de la Oficina de Normalización Previsional – ONP que fue creada mediante el Decreto Ley N° 25967, y tiene a cargo la administración del Sistema Nacional de Pensiones, el Fondo de Pensiones y la gestión de otros regímenes pensionarios administrados por el Estado; está definida como una institución pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, con plena autonomía funcional, administrativa, técnica, económica y financiera.

Dicha institución con frecuencia ha sido motivo de críticas por no ser un sistema previsional equitativo, debido a que, los aportes de las personas que no califican a una pensión terminan subsidiando a la otra parte de la población que sí califica para una. Esta irregularidad, se relaciona, en paralelo, con la calidad de servicio de atención que se les ofrece actualmente a los pensionistas y público en general.

Es así que, uno de los hechos más comunes que se observó en la ONP es la falta de información clara y confiable que en la mayoría de Centros de Atención a nivel nacional se brinda a través de la prestación de servicios. Desde el año 2012 la atención de los usuarios está a cargo del consorcio CERTICOM S.A.C. – Corporación SAPIA S.A; ambas empresas se dedican a la generación de valor a través del desarrollo tecnológico en el campo de las soluciones en sistemas de información, en esencia, para que los pensionistas y público en general se beneficien de los derechos previsionales que otorga el Estado.

Este modelo de servicio inicialmente se implementó en cuatro Centros de Atención de la ONP con la finalidad de mejorar la calidad del servicio de atención, sin embargo, hay usuarios que se quejan de la prestación del servicio, de supuestas demoras en las citas, de una prolongada atención en las plataformas, de problemas en la entrega de documentos, entre otros. Estos hechos conllevan a reiteradas demoras en la atención y a una falta visible de control de calidad en el proceso de atención.

Lo ideal debería ser brindar un servicio eficiente e investigar el motivo exacto, lo cual no dé lugar a largos tiempos de espera y tiempos muertos que no generan un beneficio a los usuarios y a la institución. Se debe lograr un tiempo óptimo de atención en las plataformas para que las personas sean atendidas de manera efectiva y en el momento oportuno, teniendo en cuenta que se trata de Centros de Atención que a diario reciben cientos de visitantes.

De forma similar sucede con la rotación del personal de atención, que es otro hecho que influye en la calidad del servicio de los Centros de Atención y en el proceso de atención al usuario. El consorcio responsable, solicita frecuentemente personal nuevo, debido a que, no todos los asesores de plataforma se adaptan rápidamente al ambiente de trabajo bajo presión que se exige, en tal sentido, los trabajadores con frecuencia se inclinan a renunciar y no tienen un compromiso sincero con la institución.

Por último, durante el día se presentan situaciones incómodas en que los asesores de plataforma deben tratar con usuarios complicados. Estas situaciones de alguna manera también influyen en el resultado de la calidad de atención tercerizada, dado que, el público con frecuencia suele personificar la causa de su enfado en quien lo atiende y conlleva a que los asesores de plataforma se sientan emocionalmente frustrados porque saben que su conducta dentro de la institución es importante. Bien se podría ejercer un mejor apoyo a los asesores de plataforma para que consigan realizar sus funciones con mayor seguridad frente a los usuarios.

## PROBLEMA GENERAL

¿Cómo la calidad del servicio de atención se relaciona con la satisfacción de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional año 2018?

## PROBLEMA ESPECÍFICO

1.- ¿De qué modo la calidad del servicio de atención se relaciona con las expectativas de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional año 2018?

2.- ¿Cómo la calidad del servicio de atención se relaciona con las necesidades de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional año 2018?

## 2. Objetivos, General y específicos

### OBJETIVO GENERAL

Determinar cómo la calidad del servicio de atención se relaciona con la satisfacción de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional año 2018

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.- Especificar en qué medida la calidad del servicio de atención se relaciona con las expectativas de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional año 2018.

2.- Determinar de qué modo la calidad del servicio de atención se relaciona con las necesidades de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional año 2018.

### 3. Justificación o importancia del estudio

En estos tiempos el objetivo por mantener a un cliente satisfecho se ha vuelto el centro de cualquier negocio. Es así que las empresas comenzaron a afrontar un desafío permanente por innovar, aprender e investigar en aquellos términos que el cliente ha definido como calidad. En el caso de las instituciones públicas, la atención no solo puede girar en torno a procesos y manuales, también hay que tomar iniciativas que vayan mucho más allá de un servicio amable para el cliente. En el caso de la Oficina de Normalización Previsional suelen acudir tres tipos de usuarios: pensionistas, asegurados y público en general, cada uno con un perfil diferente esperando por lo menos que haya un buen entendimiento mutuo que, sin duda, beneficie tanto a los usuarios como a la institución. Por ello, es importante ser constantes en la mejora de la calidad del servicio, aprender a comunicarnos con los usuarios y a trabajar en lo que ellos necesitan.

Como la información es uno de nuestros principales activos es importante que en la Oficina de Normalización Previsional se mantenga el objetivo de brindar al usuario información completa y adecuada porque muchos de los usuarios desconocen los pasos que se deben seguir al momento de iniciar el trámite de jubilación y también para poder eliminar la desinformación que existe en torno al sistema nacional de pensiones. Por ello, va ser necesario que la labor del asesor de plataforma como profesional sea más que intermediaria entre los recursos de información y lo que los usuarios necesitan. Es importante pensar en mejorar la calidad del servicio de atención que se está brindando al usuario mediante empresas privadas y conocer si se está cumpliendo con lo que los usuarios verdaderamente requieren de la institución.

Esta investigación nos debe servir como una herramienta de mejora y, sobre todo, permitir identificar de forma eficaz errores que se están cometiendo actualmente, con el propósito de que las decisiones de nuestros usuarios en materia previsional sean decisiones previamente informadas y no se tomen en base a la mala experiencia de otras personas.

Considero importante mencionar uno de los principios de H. Fayol que se puede aplicar correctamente al modelo de gestión de estas empresas y de otras instituciones. De acuerdo a H. Fayol, la subordinación del interés individual sobre el interés general no debe siempre prevalecer sobre el interés de los usuarios; en mi opinión se debería dejar atrás ciertos intereses institucionales para lograr un mejor sistema para todos.

Para este trabajo de investigación se ha tomado en cuenta como justificación teórica la Teoría de la Calidad Total del Dr. K. Ishikawa, cuyos aportes han tenido una gran influencia en el mundo, para el logro del éxito de la calidad. En relación a la satisfacción del cliente se ha considerado el modelo de satisfacción del cliente de Noriaki Kano que afirma que existen algunas características que contribuyen en forma más decisiva a fortalecer la fidelidad hacia el bien o el servicio; como justificación práctica se ha utilizado como instrumento la escala de Likert; como justificación metodológica la investigación es de enfoque cuantitativo porque obtiene información de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional – Lima Centro utilizando la estadística como herramienta.

#### 4. Alcance y limitaciones

El presente trabajo de investigación tuvo como alcance a los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional – ONP Lima Centro que conforman el Sistema Nacional de Pensiones – SNP. Se ha considerado solo a aquellos que cumplen con la condición de pensionistas y/o asegurados.

Las limitaciones que se presentaron en este trabajo de investigación fueron el acceso completo a la información de la institución y la veracidad en las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas, debido a que no todas las personas encuestadas responden de la manera más sincera posible.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

#### 1. Antecedentes de la investigación

La elaboración de esta investigación está basada en la relación calidad de servicio y satisfacción de los usuarios para plantear soluciones a problemas recurrentes en el proceso de atención en la Oficina de Normalización Previsional. Considerando que el servicio de atención que se ofrece mediante terceros debería ir acorde a la misión, visión y valores de la institución. El objetivo clave fue mejorar de manera progresiva la atención de los usuarios logrando también un beneficio social.

- Daniel, M. y Camila V. (2016) tesis “Calidad de servicio y la relación con la satisfacción de los clientes del centro de aplicación Productos Unión, del distrito de Lurigancho, durante el año 2016” Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Peruana Unión.

Esta investigación proponía determinar la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes del centro de aplicación Productos Unión, el diseño de investigación utilizado fue no experimental, la población estaba constituida por un total de 715 clientes externos que compraron uno o más productos por promedio mensual en el centro de aplicación Productos Unión, específicamente por Tienda Planta o por el Área de Productos Terminados, ya sea para consumo o para venta y; para la muestra se consideró a 279 clientes externos voluntarios distribuidos proporcionalmente en cinco categorías de clientes del centro de aplicación Productos Unión, para el desarrollo de un cuestionario.

Según los resultados obtenidos, de los 279 encuestados, se determinó que la percepción que tienen los clientes externos respecto a la calidad servicio, es regular

aceptable en un 44,1%, por otra parte respecto a las dimensiones de calidad de servicio se determinó que los elementos tangibles, confiabilidad, y seguridad obtuvo una percepción con tendencia baja respecto al promedio, en 26,2%, 27,6% y 29,4%.

En cuanto a las dimensiones capacidad de respuesta y empatía se obtuvo una percepción con tendencia alta respecto al promedio, en un 24,4% y 26,9%, lo cual se relaciona con otras investigaciones.

Como conclusión nos dice que, existe una relación positiva y significativa entre capacidad de respuesta y satisfacción del cliente, donde la capacidad de respuesta se relaciona positivamente en la satisfacción de los clientes, y se evaluó a través de los siguientes indicadores: información puntual sobre servicio, servicio rápido ágil, disposición de ayuda y dedicación de tiempo a responder preguntas, los cual son relacionados con la rapidez en la atención al cliente. De igual modo, la confiabilidad se relaciona positivamente en la satisfacción de los clientes mediante los indicadores; cumplimiento de promesas, interés en resolver problemas, hábito de prestar un buen servicio y en evitar cometer errores en los registros y documentos. Estos elementos brindan una percepción de confianza al cliente.

Por lo tanto, la investigación comprobó su hipótesis que, sí existe una relación positiva entre calidad de servicio y satisfacción de los clientes. Además, nos recomienda mejorar la capacidad de respuesta, la actitud empática y en ciertos aspectos tangibles.

- Fredy, Ch. e Irene P. (2018) tesis “Calidad de servicio y satisfacción de los clientes en la empresa Santa Cecilia sociedad de responsabilidad limitada, Abancay – Perú 2018”. Facultad de Administración. Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

Esta investigación tenía como objetivo determinar la relación entre la calidad de servicio y satisfacción de los clientes en la Empresa Santa Cecilia Sociedad de Responsabilidad Limitada, ciudad de Abancay, Apurímac – 2017, el diseño de investigación utilizado fue No experimental, la población estaba constituida por 2000 clientes que concurren en promedio al mes a la empresa Santa Cecilia y, para la muestra se consideró a 277 clientes concurrentes en promedio al mes a la Empresa Santa Cecilia quienes participaron en el desarrollo de un cuestionario.

En el resultado obtenido, de los 277 encuestados, el 59% de los clientes encuestados manifiestan estar indeciso respecto a la variable calidad de servicio que se brinda en la empresa, debido a que la calidad es baja en los servicios que se les brinda, mientras que el 36% de los clientes encuestados manifiestan estar de acuerdo respecto a la variable calidad de servicio y, por último, el 5% de los clientes encuestados manifiestan no están conformes y están insatisfechos. Este grupo al manifestar su desacuerdo afirma que la calidad de servicio es muy baja.

Asimismo, respecto a las expectativas, el 44% de los clientes encuestados manifiestan estar indeciso respecto al interés personal y a la confiabilidad que se brinda en la empresa, mientras que, el 38% de los clientes encuestados manifiestan estar de acuerdo respecto al interés que se les muestra y el desempeño de la empresa en prestarles un servicio de calidad, el 10% de los clientes encuestados manifiestan estar en desacuerdo respecto al trato personal y el desempeño que la empresa les da

al momento de atender sus necesidades y por último el 7% de los clientes encuestados sostienen estar totalmente de acuerdo con el trato personalizado y el desempeño del personal en atender sus necesidades.

Los autores concluyen que los clientes de la Empresa Santa Cecilia se sienten insatisfechos con los servicios que reciben y no se logra cumplir con las exigencias y sus requerimientos. Y se comprueba la hipótesis inicial, que señala que existe una relación significativa entre ambas variables, por lo que, a mayor calidad de servicios prestado mayor será la satisfacción de los clientes.

## 2. Bases teórico-científicas

Amsden et al. (1993) comenta lo siguiente sobre las causas de variación aleatorias y asignables en el sistema:

### **Causas aleatorias y asignables**

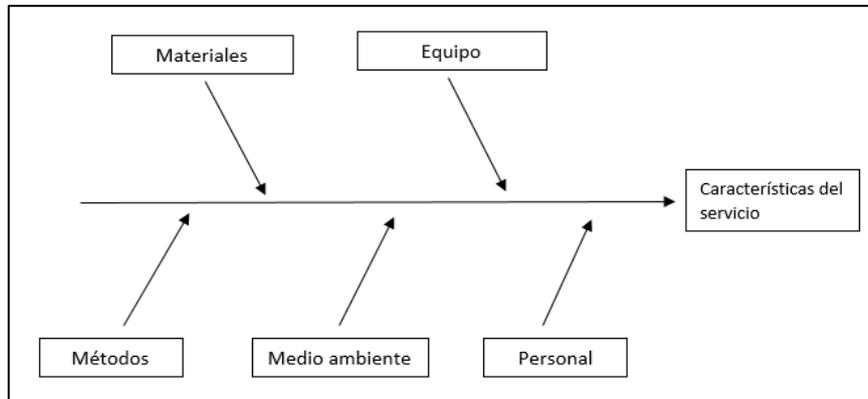
Por lo general se considera que las causas aleatorias son aquellas sobre las cuales quienes realizan el trabajo no pueden hacer nada. Son parte de la forma de trabajar la operación o el proceso. Si los resultados no son esperados, pero solo existen causas aleatorias, es preciso modificar el proceso para obtener resultados diferentes. Un cambio de este tipo por lo general es responsabilidad de la dirección. Las causas asignables no son parte del sistema. Ocurren de cuando en cuando y su origen puede localizarse y eliminarse justo donde sucede. Estas provocan que el cliente reciba un servicio de baja calidad. Un persona involucrada de manera directa en la producción y entrega de un servicio al cliente debe hacer algo al respecto. Quien trabaje en el punto del proceso en que ocurre una causa aleatoria, es el único capaz de mejorar el servicio, encontrándola y corrigiéndola.

La fuente de variación de un proceso puede encontrarse en uno o varios de los siguientes cinco campos. Esto es verdad aunque la variación deba a causas aleatorias asignables. Los cinco campos son los siguientes:

1. Los *materiales* utilizados en la producción y realización del servicio.
2. El *equipo* empleado en el proceso y/o realización del servicio.
3. Los *métodos* usados para producir y realizar el servicio.
4. El *personal* que involucrado en la producción y/o realización del servicio.
5. El *medio ambiente* en el que se produce y/o realización del servicio.

Cualquier variación en el servicio a los clientes se origina por cambios en uno o más de estos cinco campos, según se ilustra en la figura:

Figura 1: Diagrama de Pescado



Fuente: Control Estadístico de Procesos Simplificado para Servicios, Amsden, Butler, & Amsden, 1993, México.

El diagrama de dicha figura se conoce como *diagrama de pescado*. Es muy útil para buscar las causas de problema en un proceso.

Si la variación en el servicio (provocada por materiales, equipos, métodos, empleados y medio ambiente) se debe solo a causas aleatorias, el servicio variará de manera normal, predecible. Este proceso se conoce como *estable*. Es importante conocer variaciones del servicio bajo dichas condiciones normales, estables, es decir, cuando solo las causas aleatorias contribuyen a las variaciones.

Lo mencionado anteriormente es la base de las técnicas estadísticas que se utiliza para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Se está haciendo algo indebido?
- ¿Se está dejando de hacer algo?

- ¿ El proceso está operando de modo satisfactorio, o sucedió algo que obliga a corregirlo? (pp. 24-25)

Contreras (2006) menciona los siguientes principios básicos para el logro de la calidad total:

- a. La calidad es la clave para lograr la competitividad

Con una buena calidad es posible captar un mercado y mantenerse en él.

- b. La calidad la determina el cliente

Es el cliente quien califica la calidad del producto o servicio que se ofrece; de allí que la calidad no debe ser tomada en su valor absoluto o científico, sino que es un valor relativo, en función del cliente. Es necesario identificar con precisión las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes y su grado de satisfacción con los productos y servicios de la empresa y los de la competencia.

- c. El proceso de producción está en toda la organización

Propiamente dicho la producción es toda la empresa.

- d. La calidad de los productos y servicios es el resultado de la calidad de los procesos.

- e. El proveedor es parte de nuestro proceso.

En el proveedor se inicia la calidad, él es parte de nuestro proceso, debe ser considerado como parte de la organización. La calidad se inicia en la demanda (de nuestros clientes) y culmina en la satisfacción, pero el proceso de elaboración se inicia en el proveedor; por lo que este debe ser considerado como parte de nuestro proceso de producción, extendiéndose a él las acciones de entrenamiento de calidad total.

- f. Son indispensables cadenas de proveedor-clientes internos

Cada individuo de la organización toma conciencia de que tiene uno o más clientes interno y uno o más proveedores internos, creándose cadenas de proveedor cliente dentro de la organización. Proveedores internos a los que tenemos que mantener informados de cómo queremos que nos entreguen su trabajo y sobre lo que haya que corregir.

En esta cadena, que se genera por conciencia de proveedores internos y de clientes internos, es tan responsable el proveedor que no le pregunta a cliente sobre la calidad del trabajo que entrega, como el cliente que no le informa a su proveedor sobre algo que se le está entregando mal hecho.

- g. La calidad es lograda por las personas y para las personas

Esto exige, entre otras cosas, un constante programa de capacitación y entrenamiento.

- h. Establecer la mentalidad de cero defectos

Esto tiene el propósito de erradicar el desperdicio, en todas las formas que se presente, erradicando las actividades que no agregan valor.

La calidad total promueve la eliminación de todo tipo de despilfarros presentes en:

- Personal dedicado a tareas repetitivas o inoficiosas.
- Equipos no disponibles por daños o mantenimiento.
- Papeles y exceso de trámites.
- Exceso de informe y reuniones.
- Inventarios de trabajo en procesos entre oficinas.
- Controles internos innecesarios. (pp.31-33)

Contreras (2006) menciona las siguientes pautas para conseguir la calidad:

**Establecer la Misión, los Objetivos, las Políticas de la Organización.**

Los estándares de calidad se basan en la misión, los objetivos y las políticas institucionales; que crean la unidad y la identidad de grupo.

La misión, los objetivos, las políticas son los medios más importantes para controlar la calidad. Mientras más específicos sean, mejores resultados se puede esperar; de ellos nace el control. El control es otra forma de referirse a los estándares de calidad. Cuando se ha acordado previamente un estándar o una medida en el resultado.

El control es un método de revisión que permite saber si se están cumpliendo las metas en el tiempo previsto. Ayuda a determinar si un producto o servicio es el adecuado.

Para conseguir calidad es necesario reconocer sus componentes:

- Identificación y solución de los problemas
- Asegurar la satisfacción del usuario
- Evaluación de los resultados
- Recompensar el desempeño de la calidad.
- Formación de grupos de calidad.
- Adiestramiento y capacitación de calidad.
- Cálculo del precio de la calidad.
- Apoyar el programa de calidad.
- Prever el futuro.

**Identificación y solución de los problemas de la calidad**

La calidad se basa en la previsión de los problemas. Podemos prever un problema solo cuando entendemos el proceso. Un compromiso con la calidad significa detener el proceso para

arreglar de inmediato el problema. Los siguientes pasos ayudarán a identificar y resolver los problemas de la calidad.

- a. Encontrar el problema: los problemas aparecen, usualmente, tras una advertencia. Las personas comprometidas con la calidad verifican constantemente con el personal, cómo van las cosas, se informan acerca de los problemas potenciales y crean un ambiente de apoyo en el cual los empleados sientan la libertad de reportar los problemas.
- b. Identificar el problema por sus defectos: Los efectos indican que algo en el proceso no se ajusta con los estándares de calidad.
- c. Buscar la causa a través de los efectos: Las causas son la razón de los problemas. Algunas razones pueden ser obvias, otras lo son menos. Cuando haya identificado la causa original, comuníquelo a todos los involucrados.
- d. Corregir la causa original: Involucre a todos para encontrar la causa original y corregirla.
- e. Reforzar los estándares para asegurar la previsión del futuro: La previsión aporta resultados en la calidad. Los resultados con que los costos se reducen y el objetivo se cumple.
- f. Verificar para estar seguro de que el problema no vuelva a ocurrir: Muchos problemas no desaparecen por completo tras la primera solución, por lo que es importante informarse periódicamente para estar seguro de que se continúa con la calidad.

## Asegurar la satisfacción del usuario

La principal y más exacta prueba de calidad es la satisfacción de los requerimientos del cliente. El momento decisivo de la calidad es cuando un cliente afirma que ha podido confiar por periodo de largo tiempo en nuestros productos o servicios. La organización tiene asegurado el éxito cuando todos sus servicios satisfacen los requisitos de los clientes y estos lo recomiendan.

La mayoría de los clientes son fáciles de complacer y esperan, sencillamente, que se haga lo que se haría que se dijo en el tiempo que se dijo. También los complace y sorprende, cuando existe preocupación al realizar seguimiento preguntándoles si quedaron satisfechos. Puede estimular a sus clientes para que le ayude a realizar un mejor producto y servicio (pp. 36-37).

Horovitz (1991) menciona lo siguiente sobre la importancia de la calidad del servicio:

Las necesidades y aspiraciones del cliente en cuanto a calidad de servicio demuestran que el cliente es cada vez más exigente; su percepción de la calidad varía de uno a otro y no es lo mismo para el comprador que para el proveedor. Hemos pasado del consumidor voraz de los años sesenta a uno más selectivo, que ha contribuido a un relativo estancamiento del poder de compra (p. 09).

### **El aumento de la gama de servicios**

La actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida. En un principio suele contentarse con el producto pero poco a poco sus exigencias van cambiando y terminará deseando lo mejor.

### **La multiplicidad de experiencias sitúa el listón cada vez más alto**

El cliente quiere una calidad de servicio cada vez mejor, porque asocia su acto de comprar con lo que recibe en su casa o descubre en sus desplazamientos. Por ello se convierte en un cliente más difícil de satisfacer. Con la internacionalización del comercio, el listón en materia de calidad no cesa de subir. Los japoneses, por ejemplo, tienen una gran tradición de cortesía que no dejan de aplicar en su conquista de mercados extranjeros, países donde el cliente no tiene la costumbre de verse tratado con tanta deferencia.

### **Calidad concebida y calidad percibida rara vez marchan a la par**

La superioridad de un servicio solo en contadas ocasiones resulta tan evidente para un cliente potencial como para su creador. La calidad es pues primordial en la comunicación de las ventajas comparativas del nuevo producto o servicio. Todo debe contribuir a reducir riesgo percibido por el cliente: la imagen de la marca, la reputación, las garantías, la ayuda en la puesta en marcha, una documentación clara y abundante, testimonios de satisfacción, disponibilidad de personal de ayuda e incluso la intervención directa del propietario.

### **El mejor servicio es el de uno mismo**

Trátase de un producto nuevo o de uno de gran difusión, el cliente suele comparar la calidad de servicio con la que puede conseguir por sí mismo (p.11).

### **La satisfacción del cliente: Un secreto a desvelar**

Todas las influencias que existen sobre la percepción de la calidad, hacen que los estudios sobre la satisfacción del cliente resulten excesivamente complejos. Sin embargo, son indispensables puesto que para complicar aún más el problema, los clientes suelen callarse su insatisfacción en materia de servicio. La razón es simple: la mayor parte de los servicios

requiere la intervención de una persona. Expresar descontento equivale, a ojos del cliente, a incriminar a alguien, a colocarlo en una situación difícil e incluso puede tomarse como una delación. Ese silencio es tanto más grave para las empresas si se tiene en cuenta que en materia de servicios, el descontento puede llegar a su punto máximo y que el cliente raramente concede una segunda oportunidad. Un cliente al que no le satisface su primera experiencia es, casi siempre, un cliente perdido.

La experiencia demuestra que de cada cien clientes insatisfechos sólo cuatro expresarán su insatisfacción de forma espontánea. Resulta indispensable que cada empresa investigue de forma voluntaria el grado de satisfacción (pp. 15-16).

Laboucheix (1990) comenta el progreso de la calidad en la industria moderna de la siguiente forma:

**1907.** Se crea la compañía Ford que aplica los principios de Frederick Taylor. La fabricación de automóviles complejos se divide en múltiples tareas simples y se puede realizar por obreros no cualificados lo que permite fabricar productos de alta tecnología a bajo coste. La inspección es parte integrante de este método. En este punto la calidad se convierte en uno de los fundamentos de la organización del trabajo.

**1910.** A partir de este año se separa la función de control de la de producción.

**1916.** Henry Fayol, relata su experiencia como dirigente en una empresa siderúrgica en Commentry. Describe en el las cinco etapas de la administración que había practicado con éxito: la previsión, la organización, el mando, la coordinación, y el control. La última etapa – el control- suscitó controversias que todavía duran (p. 34).

**1920 – 1945.** Desarrollo de la estadística y de la función de la calidad. George Edwards hace depender la calidad directamente de la dirección, asignándole una misión específica en los diferentes departamentos de la empresa, y especialmente en los de investigación y desarrollo. Crea la noción de aseguramiento de la calidad.

Walter Shewhart, introduce la estadística como medio de gestión de la calidad.

**1930.** Waldo Venzlauer y Joseph V. Talacko desarrollan el principio de clasificación de los defectos según su gravedad. Conocido como principio de Pareto.

**1938.** Edwards Deming discípulo de Shewhart utiliza por primera vez en el mundo, los métodos de muestreo en la Oficina Nacional del Censo.

**1941 – 1944.** Harold F. Dodge y Henry Romig, de la Bell System, pusieron a punto unas tablas simplificadas de muestreo que permitían a los no estadísticos elaborar planes de muestreo, por ejemplo para la inspección de entrada.

**1945.** El doctor A. V. Feigenbaum describe el resultado de las experiencias de desarrollo de la calidad en diferentes direcciones de la General Electric, es la primera aplicación del TQC.

**1954.** Juran que es igualmente discípulo de Shewhart, ha participado con Deming en el famoso programa de formación en la gestión de la calidad y en la redacción de documentos de control estadístico, es invitado al Japón para completar la formación proporcionada por Deming y juntos reciben una de las condecoraciones más prestigiosas otorgadas por el emperador Hiro-Hito.

**1956.** Feigenbaum es reconocido como el primer experto que ha alcanzado responsabilidades importantes en una empresa. A su lado dos personas tienen un lugar privilegiado en el desarrollo del TQC: se trata de W. Edwards Deming y J. M. Juran.

**1960.** A principios de los años 60, la calidad estaba en manos de los ingenieros. El hombre carece de responsabilidad en la obtención de la calidad.

**1961.** Philip Crosby lanza el concepto “cero defectos” en la sociedad Martin Marietta. Los primeros fracasos demuestran que los fallos provienen exclusivamente de errores humanos.

**1966.** Philip Crosby, desarrolla la experiencia conseguida en Martin Marietta de responsabilizar al obrero acerca de la calidad de las operaciones que se le confían. Intenta de suscitar en el operario la toma de conciencia de “hacerlo bien a la primera”.

**1975.** por primera vez las empresas japonesas amenazan a las americanas. La calidad y fiabilidad de los automóviles y de los televisores fabricados en Japón son claramente superiores a la de los productos fabricados en los Estados Unidos. Los consumidores toman en cuenta el coste total de posesión incluyendo los costes de mantenimiento. Se empiezan a cambiar los métodos de trabajo y el papel del hombre en la empresa. Disminuyen los niveles jerárquicos y se desarrollan programas de mejora en todos los engranajes de la empresa (pp. 34 – 37).

Chahud y Torrejón (2007) mencionan lo siguiente con respecto a la calidad y excelencia en la atención y el servicio al cliente:

La calidad en la atención y en el servicio al cliente, radica en la aplicación de dos tipos de habilidades: “Las habilidades personales que están relacionadas con la comunicación que se establece entre el Asesor de Servicios y el Cliente; las mismas que son básicas para una buena relación con el cliente, y “Las habilidades técnicas”, derivadas de los procesos de atención, y en general, las exigencias de los clientes en relación con nuestra empresa y nuestro trabajo.

Para que el cliente se sienta satisfecho a plenitud se deberá poner en práctica ambos tipos de habilidades.

Todos los clientes tienen necesidades y expectativas, y las primeras se satisfacen con buenos productos y/o servicios además de los conocimientos que ellos deben poseer, que tienen que ver con la asesoría al cliente. Las expectativas se satisfacen con el trato que se les proporciona, es decir con la “atención y seguimiento durante el servicio” que se le brinda, lo cual invita a una buena comunicación y a establecer una relación perdurable.

El reto mayor de las empresas es superar las expectativas de sus clientes, si esto se logra, lo que se está brindando es un valor agregado a todos los servicios que ofrecemos. En consecuencia es importante estar preparados para la primera fase que es la Asesoría al Cliente basado en la comunicación; y la segunda fase, la atención y seguimiento oportuno del servicio solo así superaremos las expectativas del cliente ofreciendo servicios con excelencia.

Los 10 mandamientos de la atención al cliente:

1. El cliente está por encima de todo.
2. No hay nada imposible cuando se quiere.
3. Cumple todo lo que prometas.
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.
5. Para el cliente tú marcas la diferencia.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.
8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.
9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente. (pp. 14-16)

Prieto (2010) sobre la evolución del servicio menciona lo siguiente:

El significado de valor que el cliente o usuario le dé al producto o servicio es la esencia del nuevo marketing de servicios. Las empresas deben definir muy bien sus clientes, ya no se le vende a cualquiera, el cliente es leal a quien satisface sus necesidades y deseos y la empresa es leal trabajando para desarrollar mejores ofertas.

En el 2009 la OMC informa que los servicios a nivel mundial son responsables del 68% del PIB, del 75% del empleo mundial y del 30% de las transacciones comerciales, llegándose a estimar que el 80% del total del comercio mundial estará constituido por las negociaciones en servicios. En Francia representan el 68%, en Alemania el 60% y en Estados Unidos el 78%. Europa, Japón y Estados Unidos que forman parte del primer mundo ya pasaron la etapa económica en la que producir bienes era la actividad principal para convertirse en primeras economías de servicio del mundo (p. 20).

La evolución del servicio se distingue en tres escuelas:

1. **La nórdica:** Liderada por Gronroos (1997) y Gummenson (1998), quienes han defendido la idea del servicio como una función empresarial en sí misma, en donde la relación entre clientes y proveedores tiene una dimensión actitudinal con énfasis cualitativo.
2. **La americana:** Liderada por Berry y Parasuraman y Zeithami (1991) quienes han defendido la relación entre la función de calidad y el marketing de servicios.
3. **La hispana:** Liderada por estudiosos argentinos, colombianos y mejicanos como Leopoldo Barrionuevo (2009), Jorge Eliécer Prieto Herrera (2009) y Quijano Portilla, entre otros, quienes hacen énfasis en la “voz del cliente”, los estudios de satisfacción, la información cualitativa, la comunicación proactiva, el enfoque de la diferenciación

y la tangibilización del servicio, como elementos teóricos de sus propuestas académico-empresariales (p.21).

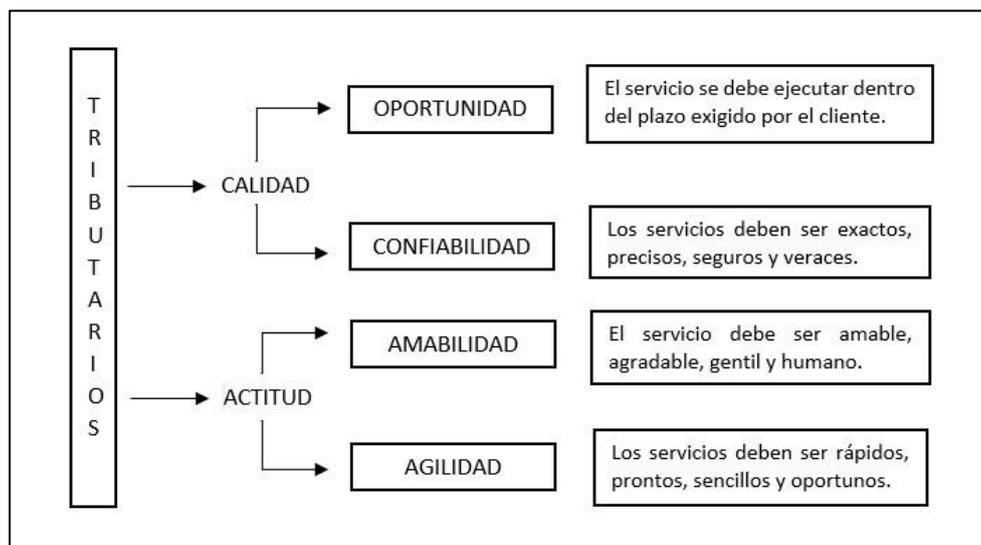
En conclusión, la capacitación en calidad de servicio es fundamental por dos razones:

1. La razón de ser de la empresa es el cliente, y prestarle un servicio óptimo es nuestro deber máximo.
2. Hay que buscar el mejoramiento profesional para usted y todos los colaboradores de su empresa, y así se enriquece el ambiente de trabajo y se mejoran las relaciones interpersonales de todos. Ya no hay empresas que solo se consideren fabricantes de productos sino que también brindan un servicio personalizado, pues el producto físico es solo una parte del sistema integrado de valor al cliente (p.23).

Prieto (2010) menciona lo siguiente sobre los atributos y cualidades del servicio:

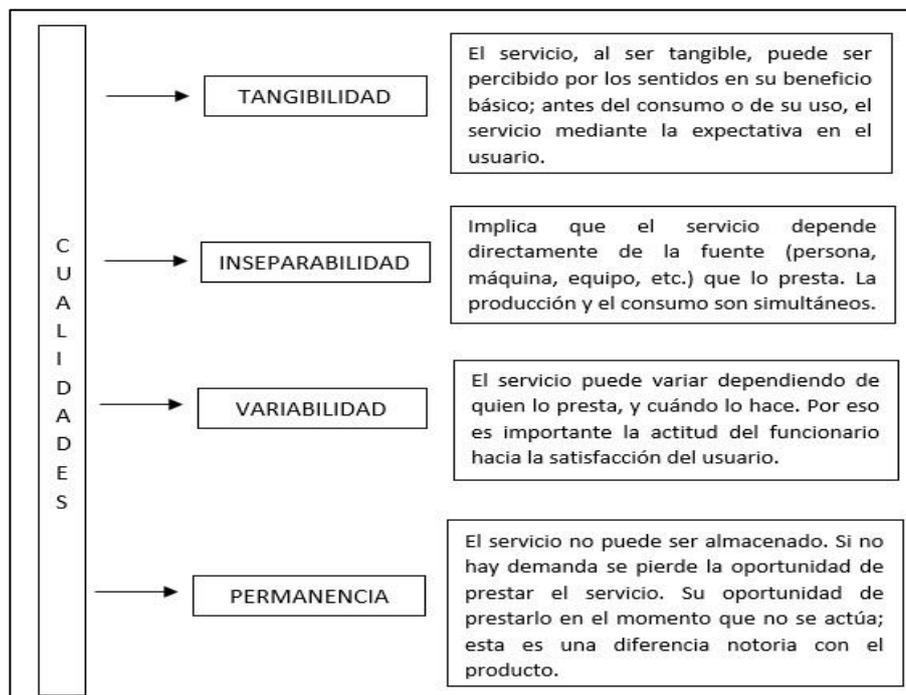
La gerencia juega un papel fundamental y debe definir y conocer los atributos y cualidades del servicio como elementos importantes en los procesos (pp. 28-29).

Figura 2: Atributos del Servicio



Fuente: Gerencia del Servicio, Prieto, 2010, Bogotá.

Figura 3: Cualidades del Servicio



Fuente: Gerencia del Servicio, Prieto, 2010, Bogotá.

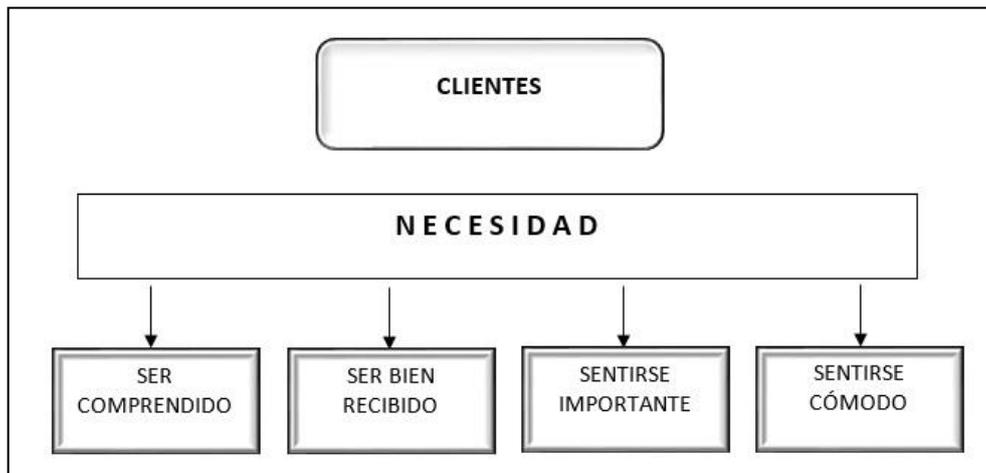
Prieto (2010) menciona las necesidades básicas de los clientes de la siguiente forma:

Se puede aprender a descubrir cuando el deseo se vuelve una necesidad. El deseo es el anhelo de poseer algo. Por lo tanto es una fuerza impulsadora, caprichosa, asfixiante, progresiva, que hace que cuando usted satisface uno, aparezcan dos o tres más.

Las necesidades son la carencia de algo, y están relacionadas con la existencia humana. Son más profundas, significativas, y son prioritarias en la toma de decisiones del consumidor.

Si quiere mantenerse en el mercado o incrementar su participación, conozca algunas de las necesidades de los consumidores.

Figura 4: Necesidades básicas de los clientes



Fuente: Gerencia del Servicio, Prieto, 2010, Bogotá.

1. Necesidad de ser comprendido: Quienes eligen su servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto significa que se interpreten en forma correcta los mensajes que envían. Las emociones o barreras del lenguaje pueden interponerse e impedir una comunicación adecuada.
2. Necesidad de ser bien recibido: Ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña o maltratada regresará. La gente necesita sentir que a usted le agrada su presencia o que por lo menos su asunto es importante para usted.
3. Necesidad de sentirse importante: El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas que, por lo general son maltratadas o ignoradas. Cualquier cosa que usted haga para hacer que el cliente se sienta especial será un paso en la dirección correcta.
4. Necesidad de comodidad: Los clientes necesitan comodidad física, un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios. También necesitan comodidad psicológica, la seguridad de que se les atenderá de forma adecuada y la confianza de que usted satisfará sus necesidades (p.35).

Prieto (2010) define la razón para mejorar el servicio de la siguiente:

La existencia de una empresa, sea industrial, comercial o de servicios depende fundamentalmente, de su capacidad de satisfacer totalmente o en forma óptima una o varias necesidades de la población donde desarrolla su actividad básica.

Un principio básico de la administración es que nada sucede de una manera sostenida y predecible si no se instituyen mecanismos para lograrlo. Mantener la orientación hacia el cliente requiere una revisión continua de sus procesos, compartiendo información acerca de sus necesidades y adoptando una política de satisfacción total.

Necesitamos pensar diferente, desarrollar paradigmas claros con objetivos honestos, y vivir más de la imaginación que de la memoria. No es lo que sucede lo que afecta nuestra vida, sino la forma como interpretamos lo que nos sucede, lo que realmente nos afecta (p. 40).

Ramírez (2002) menciona lo siguiente sobre el control de calidad:

El control de calidad debe ser integrado para lo cual requiere la participación plena de la corporación a todos los niveles, tratando de eliminar los obstáculos clásicos que se dan, como son la pasividad de la alta dirección al pensar que todo marcha bien, la personalidad egocéntrica de muchos que les impide aceptar opiniones o el celo profesional mal orientado y, en general, la resistencia al cambio.

**Participación de la alta gerencia.** La participación de la alta gerencia en el control empieza por la identificación con la filosofía de calidad, que le permita determinar así las metas y políticas de calidad estableciendo su propio sistema de gerencia interfuncional, asumiendo el liderazgo del control y responsabilizándose en grado máximo por la calidad. Lo anterior le facilita la verificación permanente del proceso de calidad y de sus resultados cuya

retroalimentación le permitirá manejar un sistema de capacitación en calidad, como medida correctiva para mejorar la calidad.

**Participación de la gerencia media.** Independientemente de la responsabilidad y participación de la gerencia, en cuyo marco de actuación debe manejarse la calidad, el control de la gerencia media debe partir de su propia responsabilidad, consecuencia de la comunicación integral con las demás dependencias, no esperando la solución desde arriba ni mucho menos estorbando con su falta de control el avance de la empresa. Las normas de control a su nivel y la responsabilidad mirando hacia el futuro los resultados e imagen de la empresa, le permiten a la gerencia media participar en el control de la calidad de manera mancomunada e integrada en el tiempo, en las actividades y en el control de los resultados finales.

**Participación de supervisores y trabajadores.** La participación de los supervisores y trabajadores en el control de calidad se orienta hacia el autodesarrollo y el autocontrol, al intercambio y apoyo para evitar errores, a la participación de todos de manera reglamentaria y voluntaria a la vez, buscando la continuidad y realizando la actividad de control de manera permanente y no por momentos. El control de calidad se realiza mediante círculos de calidad, que no son otra cosa que grupos mayores de 10 trabajadores que desarrollan actividades de control de calidad voluntaria y conscientemente contribuyendo al mejoramiento y humanización del trabajo.

Ramírez (2002) menciona lo siguiente sobre la calidad del factor humano:

El factor humano es el elemento esencial de la calidad total. El factor dinámico, consciente y operativo, aun tratándose de empresas muy automatizadas, sigue siendo el humano, por tanto, su calidad solo se logra por medio de su desarrollo personal, capacitación, satisfacción mediante la participación y responsabilidad en el trabajo integral, del buen trato y clima laboral, así como de una remuneración competitiva (p. 97).

Ramírez (2002) menciona lo siguiente sobre la calidad del sistema administrativo:

Un sistema administrativo puede ser eficaz o ineficaz. En el primer caso, debe ser un sistema con calidad y para alcanzarlo debe propiciar en su conceptualización un mejor desempeño de sus componentes. Para lograrlo debe motivar y concientizar sobre la calidad, debe inducir al mejoramiento constante de individuos, procesos, métodos y procedimientos; buscar orientarse a los resultados económicos pero en términos de la realización y satisfacción del trabajador y no a costa de él; busca finalmente la participación, el trabajo en equipo, la corrección y no el castigo (p. 97).

Ramírez (2002) menciona lo siguiente sobre la calidad del diseño:

El diseño del producto y/o servicio tiene calidad conforme optimiza los recursos y permite que éste resista a los factores causantes de variaciones, tales como las modificaciones en las preferencias del usuario, la innovación y los propios factores de ruido que según Taguchi se clasifica en:

a. Factores de cambio o de ruido fuera de la prestación del servicio:

- Diseño del propio servicio o producto, el cual tiene que funcionar bajo determinadas condiciones (coyuntura económico-social, políticas internas, y externas del país, variaciones climáticas y otros, etc.).
- Diseño de parámetros o valores que sirven de marco de referencia para la prestación del servicio y, por tanto, que existan menos factores de variación.
- Diseño de tolerancias o rango permitidos de desviación respecto de los parámetros, para considerar cuándo el diseño del producto servicio se encuentra en el marco de la calidad total.

b. Factores de cambio o de ruido durante la prestación del servicio a saber:

- El entorno y su afluencia en las variaciones de la actividad funcional del servicio.
- El ambiente interno con el desgaste propio, consecuencia de las desviaciones que se dan en los componentes del servicio.
- Variaciones que se dan entre una y otra prestación en momentos y tiempos diferentes.

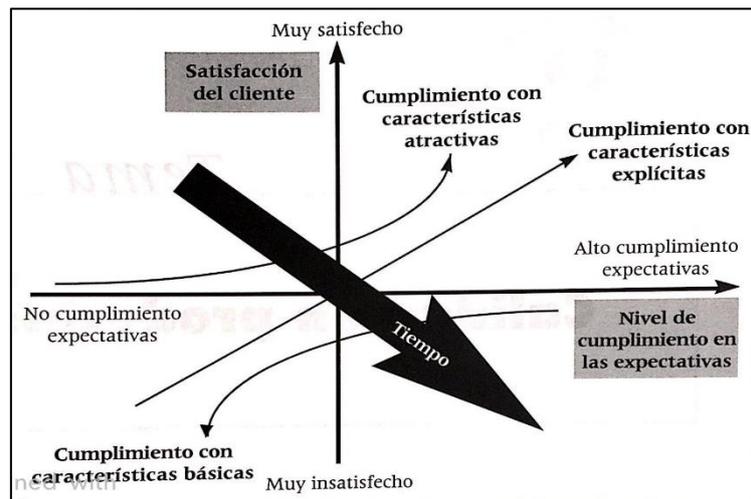
**Innovación.** Responde a los saltos tecnológicos que a través del tiempo se dan y se relacionan con los principios científicos y tecnológicos que ayudan al diseño; por ende, mejoramiento e innovación se complementan y ayudan a incrementar la calidad del servicio.

**Calidad del proceso.** El proceso está en estrecha relación con la prestación del servicio. Se considera un proceso con calidad cuando reduce las quejas y reclamos y, por el contrario, incrementa la satisfacción del cliente y la imagen de calidad del servicio (pp. 98-99).

Ilzarbe et al. (2006) explican el modelo Kano:

A través del modelo Kano pueden clasificarse las demandas de los clientes en las siguientes tres clases:

Figura 5: Modelo de Kano



Fuente: Teoría y Práctica de la Calidad, Sangüesa, Mateo & Ilzarbe, 2006, España.

- Características básicas:

**Efectos.** Si no se satisfacen las expectativas eso conlleva una gran insatisfacción del cliente.

Responder de forma adecuada a estas expectativas del cliente no conduce a una mayor satisfacción del mismo.

- Características explícitas:

**Efectos.** Cuanto más satisfagan estas expectativas del cliente, mayor es su satisfacción.

Suponen para la empresa un potencial de mejora de la satisfacción del cliente.

- Características atractivas:

**Efectos.** Sorprender a los clientes con detalles positivos con los que no habían contado y que hacen aumentar su satisfacción.

Son fuentes potenciales de aumento de la satisfacción del cliente (p. 36).

Garvin (1984) citado por Ilzarbe et al (2006) mencionan las ocho dimensiones de la calidad:

Estas ocho dimensiones que aunque son diferentes pueden estar relacionados y afectan la percepción que tiene el cliente sobre la calidad.

- **Rendimiento:** Hace referencia a las características principales del producto o servicio.
- **Prestaciones:** Son las características secundarias que complementan las anteriores características de rendimiento y contribuyen a completar el paquete completo que compra el cliente.
- **Fiabilidad:** Es la función de un producto o servicio de actuar según lo esperado durante un periodo de tiempo específico.
- **Conformidad:** Es el grado en que un producto, su proceso de fabricación y/o su diseño se ajustan unos estándares. La conformidad es el tema central de la gestión de la calidad.
- **Durabilidad:** Desde un enfoque técnico, la durabilidad es el periodo de tiempo durante el cual un producto puede ser efectivamente utilizado con un rendimiento y unos requerimientos de funcionalidad por encima de ciertos valores mínimos. La durabilidad está relacionada con la vida útil del producto y puede ser entendida de dos modo: vida del producto antes que tener que reemplazarlo o vida del producto antes de reemplazar algunos de sus componentes.

- **Capacidad del servicio:** Esta dimensión está obteniendo cada vez mayor importancia. Se concreta en cuestiones como un servicio rápido, coste bajo de mantenimiento, establecimiento de una relación eficaz y eficiente de carácter profesional entre usuario y proveedor.
- **Estética:** Se refiere a la reacción del cliente ante características del producto que se perciben con los sentidos: color, tacto, gusto, vista, olfato. Es una dimensión de la calidad que depende de cada persona.
- **Calidad percibida:** Se refiere a la percepción de calidad asociada a elementos tales como la buena imagen y fama de la marca del producto (pp. 37-38).

Izarbe et al (2006) mencionan la no-calidad como:

Existe calidad cuando se cumplen los requisitos; es decir, cuando

Lo que es = lo que debe ser

Si está igual no se cumple, es decir si:

Lo que es  $\neq$  lo que debe ser

Entonces estamos ante una situación de no-calidad (p. 14).

Senlle y Vilar (1996) mencionan lo siguiente sobre el cumplimiento de las especificaciones en el servicio:

Un punto clave en el sistema de calidad es el cumplimiento de las especificaciones. En el sector servicios esto cobra un especial interés, debido a lo difícil que suele ser determinar por escrito los requisitos concretos que deben cumplir los servicios para ser de calidad, porque

esta suele ser intangible. Estos datos se deben recoger de la opinión de los clientes y no sólo de la percepción de la realidad. Se debe tener constancia escrita de las especificaciones y cotejarlas con el servicio prestado y ver si se cumple con ello; en caso contrario el método de trabajo o los medios utilizados son inadecuados y deben cambiarse (p. 35).

Nuevamente Senlle y Vilar (1996) mencionan lo siguiente sobre la satisfacción de las necesidades de los clientes:

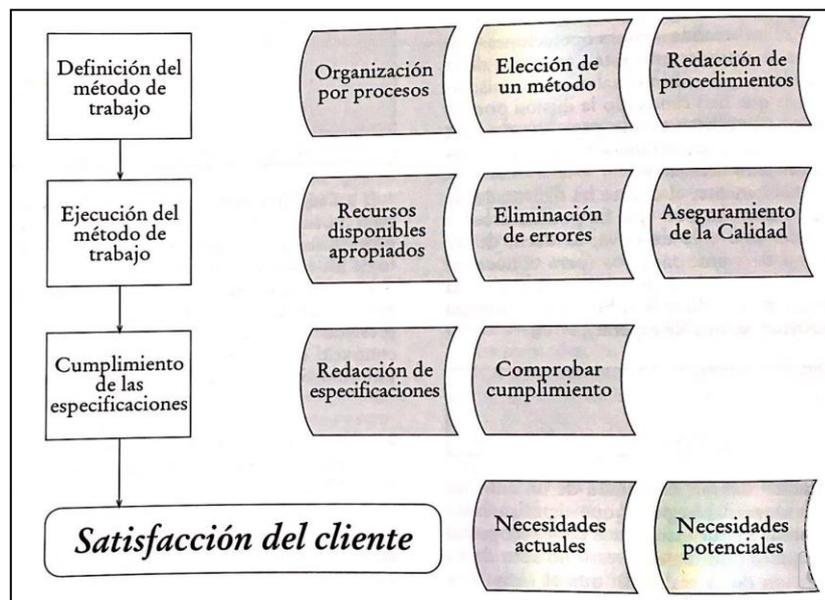
El último factor destacable en un sistema de calidad es el objetivo que persigue: Satisfacción del cliente. En un mercado cada vez más grande donde la oferta es mayor que la demanda, es imprescindible que usted se adapte a las exigencias cada vez mayores de los clientes.

Todos los procesos deben tener final en el cliente, y por tanto deben realizarse pensando que deben añadir valor al servicio que recibirá. Para que esto sea posible, hay que asegurarnos de que conocemos realmente las necesidades de los clientes.

Con frecuencia se cree que el esfuerzo debe dirigirse en un sentido, porque toda la vida se ha hecho así o porque es lo que le conviene al cliente, cuando en realidad las necesidades de los clientes requieren una dirección opuesta.

El sistema de calidad debe tener orejas para escuchar que es lo que quiere el cliente, debe tener olfato para oler las oportunidades de la empresa para dárselo, y debe tener ojos para ver lo que puede necesitar en un futuro aunque actualmente no sea consciente de ello (p35-36).

Figura 6: Satisfacción de las necesidades de los clientes



Fuente: ISO 9000 en Empresas de Servicios, Senlle y Vilar, 1996, Barcelona.

Senlle y Vilar (1996) mencionan lo siguiente sobre el proceso de prestación del servicio:

Para suministrar un servicio al cliente hay que cumplir con tres acciones:

1. El servicio debe ajustarse a las especificaciones del diseño.
2. Es necesario supervisar y controlar que las especificaciones se cumplan.
3. Si hay desviaciones o fallos habrá que ajustar el proceso (p.94).

Senlle y Vilar (1996) mencionan lo siguiente sobre el diseño del servicio:

El primer paso es orientar toda la empresa al cliente: todos los departamentos y las personas deben trabajar para el cliente, el cual debe formar cada vez parte más activa de la organización.

Para diseñar un servicio es necesario crear un documento en el cual, partiendo de los datos obtenidos de la valoración del mercado, se convierten las necesidades de los clientes en un conjunto de datos que se utilizan como base para diseñar especificaciones y acciones

referidas a la prestación del servicio. Será necesario definir el servicio y también los medios, modos, sistemas y métodos que especifiquen su prestación. Dentro del diseño se preverán posibles cambios que den respuestas rápidas a las fluctuaciones de demanda (p. 19)

Senlle y Vilar mencionan lo siguiente referente a la organización por procesos:

Para definir correctamente los métodos de trabajo, es importante contar con un claro concepto de lo que son y de lo que deberían ser los procesos que existen en la empresa. A partir de aquí dichos procesos se organizan de modo que su funcionamiento sea eficaz y predecible.

Se entiende por proceso << una serie de actividades que ejecutadas conjuntamente producen un resultado valioso para la empresa >>.

Actualmente se puede apreciar una clara tendencia en el mundo empresarial a buscar organizaciones basadas en los procesos, en lugar de funcionar por departamentos, como regían, y rigen, los cánones de las empresas clásicas (p. 32).

Cottle (1990) menciona lo siguiente sobre la revolución del servicio:

El hecho de que los clientes estén logrando más al demandar un mejor servicio y que se hayan vuelto más sofisticados al reconocerlo, no quiere decir que todas las organizaciones profesionales hayan saltado al tren de la calidad. La realidad es muy diferente algunas organizaciones son las líderes de esa revolución, otras le siguen los pasos y algunas duermen mientras los cambios se producen. Karl Albrecht describe cinco grados de compromiso que muestran las organizaciones respecto a la calidad del servicio.

1. Las que están saliendo del mercado. Esas organizaciones están lejos de tener un verdadero contacto con sus clientes. Algunas lo saben, otras no.

2. Las que se aferran tenazmente a la mediocridad. Esas organizaciones posiblemente se mantendrán en el mercado, pero la calidad no forma parte de sus preocupaciones.
3. Las que están presentes. Esas organizaciones reconocen que están en el negocio del servicio y poseen un respeto innato por hacer al menos, lo básico. La calidad de servicio no juega un rol importante en su gestión estratégica.
4. Las que realizan un esfuerzo serio. Esas se encuentran en movimiento y están trabajando seriamente para convertir el servicio en un arma competitiva. El servicio centrado en el cliente comienza a ser una idea conductora en la cultura de la organización.
5. Las que perciben el servicio como una forma de arte. Esas son las organizaciones que son una leyenda en la profesión. La misión de la dirección es preservar y refinar la imagen de servicio de alta calidad de la organización (pp. 16-17).

Drucker (1966) citado por Cottle (1990) comenta lo siguiente sobre el punto de vista del cliente sobre la calidad:

Peter Drucker, observó que la calidad no es lo que usted pone dentro de un servicio; es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar. Su servicio no es de calidad porque es difícil de elaborar o porque cuesta un montón de dinero. Los clientes pagan solo por las cosas que le son útiles y que les aportan algún valor. Sólo eso es calidad. El punto de vista de la calidad centrada en el cliente es positivo y no negativo; se orienta hacia la satisfacción del cliente y no solo a protegerle de algún daño. Los clientes no compran sus servicios profesionales; compran soluciones a sus problemas. Los clientes compran las expectativas de

beneficios que piensan que su organización les ofrecerá. Usted le da calidad cuando satisfacen esas expectativas, soluciona sus problemas y les aporta beneficios (p.21).

Deulofeu (2012) nos dice lo siguiente referente a satisfacción del cliente y de la sociedad:

Es el objetivo principal de la calidad total. Cada comercio deberá identificar el cliente objetivo que posee y, en función de ello, aplicará un tipo de gestión determinada en su negocio, basada en unas determinadas política y estrategia, en el desarrollo y diseño de determinados procesos y en la participación de unas personas específicas.

La satisfacción del cliente refuerza y complementa el anterior objetivo. En la actualidad no es acertado enfocarnos solamente hacia el cliente; este enfoque debe ampliarse a la sociedad, contemplando con ello el respeto al medio ambiente y el impacto en el entorno: La sostenibilidad es clave para que el futuro sea posible (p. 28).

Ishikawa (1943) citado por Deulofeu (2012) define su aportación a la calidad:

Kaoru Ishikawa proponía que los principios fundamentales de la calidad son:

- Ofertar productos que satisfagan los requerimientos del cliente.
- Dar prioridad al cliente sobre cualquier otra consideración.
- Entender la calidad en un sentido amplio.
- Definir la calidad en relación con el precio.

Sus principales contribuciones son:

- Los círculos de control de calidad, siendo el primero en ponerlos en práctica con éxito.
- Creador del diagrama de causa – efecto o espina de pescado. Actualmente se usa en el análisis y mejora de los procesos y resolución de los problemas.

Ishikawa introdujo la idea de que el control de calidad en una organización ha de basarse en el uso generalizado de las técnicas estadísticas (pp. 38 – 39).

Sánchez (2014) comenta lo siguiente sobre las características de los servicios:

Son prestaciones inmateriales que resultan de definir, cuantificar y delimitar en toda su extensión.

Se caracterizan porque son:

- **Intangibles.** No se percibir por los sentidos hasta que no se han prestado.
- **Perecederos.** Se consumen con la propia prestación. De ahí deriva la característica siguiente.
- **No se pueden almacenar.**
- **Tienen carácter único.** Nunca hay dos servicios iguales.
- **Están sujetos a variabilidad.** Debido a su carácter único y exclusivo.

Todo servicio requiere:

**Medios** o equipos que dan soporte y hacen posible la prestación: espacio físico, maquinaria, teléfonos, etc.

**Personas** que realizan (total o parcialmente) el proceso. Es el elemento fundamental del servicio. El trato personal y la forma de atender, hacen que el resultado final sea percibido mejor o peor por los clientes (p. 155).

Sánchez (2014) menciona lo siguiente sobre ofrecer el mejor servicio:

Las organizaciones empresariales sobreviven gracias a que venden sus bienes o servicios a otras personas que se los compran. Esta idea fundamental deberá presidir la actuación de todo el personal porque:

- El cliente es la persona más importante de la empresa
- Las empresas no pueden sobrevivir sin clientes
- El cliente no depende de nosotros; nosotros sí dependemos de él.
- El cliente no es el enemigo que protesta y reclama, sino la persona que merece nuestra atención y respeto.
- El cliente no es un número ni una cifra de ventas, es una persona (física o jurídica) con unas necesidades, por eso compra. Si queremos seguir contando con su atención, nuestros productos deberán satisfacer esas necesidades.
- Nuestra relación con el cliente es de tipo comercial; ni él nos hace un favor al comprar ni nosotros le favorecemos al venderle. Si esta relación es insatisfactoria para alguna de las partes, se romperá.

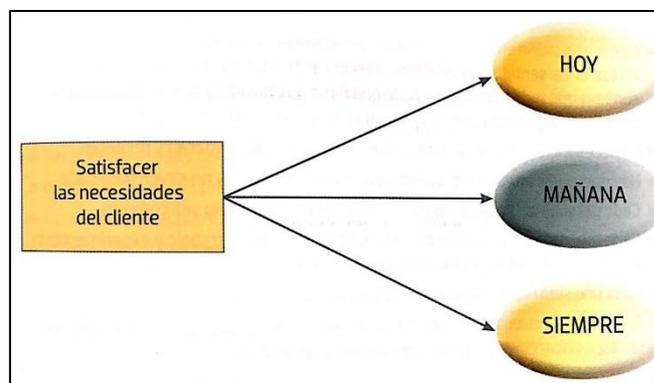
En un mercado con exceso de oferta, donde abundan los productos muy similares, una buena atención es la manera de distinguirse de la competencia. Porque los consumidores perciben la atención recibida como un elemento más del producto o servicio que han adquirido, de ahí su importancia y la necesidad de cuidar todos los detalles (p. 112).

Sánchez (2014) menciona lo siguiente sobre satisfacer al cliente:

Un cliente satisfecho es aquel que se muestra complacido y conforme con los productos o servicios que recibe, porque colman sus deseos, gustos o necesidades.

La satisfacción siempre se refiere a un momento determinado, pues las necesidades, gustos, y preferencias cambian con el tiempo, y también la variedad de productos y servicios que salen al mercado para satisfacerlas.

Figura 7: Modelo de Satisfacción.



Fuente: Técnicas de Comunicación y de Relaciones, Sánchez, 2014, Madrid.

Las organizaciones deben plantearse este lema como uno de sus objetivos primordiales, ya que los clientes descontentos pierden la confianza y se pasan a la competencia; el riesgo de perder la clientela es una amenaza constante.

Y aunque la satisfacción del cliente es un requisito imprescindible de funcionamiento, no garantiza por sí mismo el éxito empresarial. Es preciso permanecer alerta para ofrecer cada día lo que el mercado necesita y demanda; en eso consiste la calidad (p. 119).

Sánchez (2014) refiere lo siguiente sobre la atención y satisfacción al cliente:

Una buena atención implica que la empresa y su personal:

- Saben ponerse en el lugar de los clientes.
- Se preocupan por conocer si están satisfechos con el servicio que reciben
- Solicitan su opinión para detectar fallos o señales de alarma.
- Responden a todas las quejas y tratan de resolverlas en el menor tiempo posible.
- Nunca justifican sus propios fallos.
- Jamás le dicen al cliente que está equivocado.
- Suelen ofrecer una respuesta más allá de lo que el cliente espera.
- Atienden y se preocupan por los detalles.

Es preciso que la organización se comprometa con su clientela. Se trata de ejercitar la empatía, de comprenderles, de responder a sus preocupaciones, etc. (p. 121).

Sánchez (2014) nos recomienda cómo actuar frente a las quejas y reclamaciones:

En contactos personales o telefónicos:

Figura 8: Ocho reglas para manejar las quejas y reclamaciones.



Fuente: Técnicas de Comunicación y de Relaciones, Sánchez, 2014, Madrid.

- Tratar cordialmente al reclamante. Si la persona que reclama comprueba que le tratamos con cortesía y respeto, que demostramos interés por atenderle y resolver el problema que plantea. Seguramente se tranquilizará y su actitud se suavizará.
- Escucha atenta: Invitarle a que exponga la queja y escucharle con atención, sin interrupciones, haciendo las preguntas necesarias para clarificar todos los detalles del asunto.
- Evitar las discusiones. No debemos hacer oposición frontal a lo que el reclamante expone, aun cuando pensemos que la queja es infundada o que nuestro interlocutor esté equivocado.
- No tomar decisiones precipitadas. No se deben adoptar conclusiones sin disponer de toda la información, posiblemente haya que contrastar con otras versiones o averiguar qué paso.
- Procurarse una información completa. Está relacionado con lo anterior. Al preguntar, indagar o buscar información, debemos centrarnos en conocer hechos y datos que aclaren y ayuden a resolver la situación; sin juzgar o acusar.
- Evaluar previamente las consecuencias de una decisión. Hay que calcular cómo influirá en la futura conducta del reclamante la decisión que adoptemos así como las repercusiones a futuro.
- Establecer un plazo para resolver. Explicaremos a la persona que reclama las razones que nos llevan a reflexionar sobre la solución que se puede adoptar. Hacerle comprender que las decisiones se meditan y estudian.

- No imponer nuestra autoridad. Razonar la resolución; hacer entender al reclamante que no nos mueve la prepotencia sino el deseo de llegar a la mejor solución posible.
- Actuar con diplomacia. La diplomacia es el arte de la negociación; una persona que actúa con diplomacia es mucho más eficaz en la resolución de conflictos (pp. 126 - 127).

### 3. Definición de términos básicos

#### **Afiliado**

Trabajador dependiente o independiente que se encuentre incorporado a un sistema de seguridad social.

#### **Alimentista**

Persona que tiene derecho a recibir la prestación de alimentos o una pensión (pensionista).

#### **Aportaciones**

Pagos que se realizan mensualmente con el propósito de contribuir a un fondo previsional.

#### **Aportante**

Trabajador dependiente o independiente que realiza aportaciones.

#### **Ascendientes**

Familiares directos de quienes desciende una persona (padres del asegurado).

#### **Asegurado**

Trabajador dependiente o independiente incorporado a un sistema de seguridad social de cualquiera de las partes contratantes, las partes contratantes pueden ser por ejemplo una AFP o la ONP.

#### **Autoridad Competente**

Entidad facultada por ley para conocer una materia. Por ejemplo, la ONP es la entidad encargada de administrar el Sistema Nacional de Pensiones (SNP).

**Actitud**

Disposición de ánimo manifestada de algún modo.

**Beneficiario**

Persona que recibe una prestación económica, ya sea por derecho propio o por derecho derivado.

**Bono Complementario de Pensión Mínima (BCPM)**

Es el beneficio que el Estado otorga a los afiliados al Sistema Privado de Pensiones a fin de equiparar el monto de la pensión que reciben en el SPP con la pensión que ofrece el Sistema Nacional de Pensiones (SNP).

**Bono de Reconocimiento (BdR)**

Es el beneficio que el Estado reconoce a los trabajadores que optan por dejar el SNP para afiliarse al SPP.

**Calidad**

Cualquier cosa que el cliente defina importante como tal. (Davida, 1993).

**Cliente**

Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o de una empresa.

**Consortio**

Agrupación de entidades para negocios importantes.

**Decreto Legislativo**

Norma con rango y fuerza de ley que emana de autorización expresa y facultad delegada por el Congreso. Se circunscribe a una materia específica y debe dictarse dentro del plazo determinado por la ley autoritativa respectiva.

**Decreto Ley**

Norma con rango de ley aprobada por los gobiernos de facto.

**Derechohabientes**

Son los familiares del trabajador, pensionista u otro asegurado regular al Sistema Nacional de Pensiones o al Sistema Privado de Pensiones.

**Devengados**

Es el acumulado de los importes de pensión que un pensionista no ha cobrado mientras ha durado el trámite de atención de su solicitud. Por ejemplo, en el caso de un asegurado cuya pensión está en trámite, cuando se le reconoce el derecho a recibir una pensión, el dinero que no haya sido cobrado durante la tramitación de la misma, viene a ser los devengados.

**Diagrama**

Representación gráfica, generalmente esquemática, de algo.

**Delación**

Acusación, denuncia.

**Expectativas**

Creencias en que el desempeño del producto y del servicio puede proporcionar satisfacción en algún momento futuro.

**Empleador**

Toda persona natural, empresa unipersonal, persona jurídica, sociedad irregular o de hecho, cooperativa de trabajadores, institución privada, entidad pública que remunere a cambio de un servicio prestado bajo relación de subordinación.

**Estándar**

Que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia.

**Eficacia**

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Experiencia**

Conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas.

**Facultativo**

Se denomina así al trabajador que labora de manera independiente y que brinda aportaciones como asegurado a una Administradora de Fondo de Pensiones (AFP) o al Sistema Nacional de Pensiones (SNP), dichas aportaciones puede hacerse o dejar de hacerse a voluntad.

**FONAHPU**

Es un fondo creado por el Gobierno con la finalidad de otorgar bonificaciones en efectivo con el producto de la rentabilidad obtenida de los recursos asignados al referido fondo a las personas que perciban pensión de jubilación, viudez, invalidez, orfandad o ascendientes, comprendidos en los regímenes Decreto Ley N°19990 y a los pensionistas de las Instituciones Públicas del Gobierno Central del Decreto Ley N°20530, cuyas pensiones totales mensuales (ingresos brutos) no sean mayores de S/. 1 000.

**Fondo Previsional**

Se llama así al monto de dinero destinado a garantizar el pago de las pensiones.

**Fiable**

Que ofrece seguridad o buenos resultados.

**Inoficioso**

Dicho de un acto de última voluntad, de una dote o de una donación: Que lesiona los derechos de herencia forzosa.

**Imprescindible**

Dicho de una persona o de una cosa: de la que no se puede prescindir.

**Interpersonal**

Que existe o se desarrolla entre dos o más personas.

**Jubilación**

Pensión que recibe quien se ha jubilado.

**Legislación**

Conjunto de leyes por las cuales se regula un Estado o una actividad determinada. En materia previsional se refiere a las leyes, reglamentos y disposiciones que regulan las prestaciones que ofrecen el SNP y el SPP.

**Liderazgo**

Situación de superioridad en que se haya una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

**Pensión**

Prestación económica que recibe el pensionista de forma mensual.

**Política**

Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.

**Percepción**

Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos.

**Proactivo**

Que toma activamente el control y decide qué hacer en cada momento, anticipándose a los acontecimientos.

**Paradigma**

Teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento.

**Previsión**

Acción de disponer lo conveniente para atender a contingencias o necesidades previsibles.

**Pensionista**

Persona que recibe una cantidad de dinero de manera periódica (mensual), como resultado de los aportes que realizó durante su vida laboral.

**Resolución**

Es el documento que emite la ONP con el cual se concluye el procedimiento iniciado, comunicando el otorgamiento o denegatoria de una prestación o requerimientos relativos a ella.

**Reclamo**

Inconformidad con los bienes adquiridos o servicios prestados.

**Servicio**

Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Stanton, Etzel & Walker.

**Satisfacción**

Cumplir, llenar ciertos requisitos o exigencias.

**Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR)**

Es el seguro que cubre a los trabajadores que realizan labores riesgosas.

**Sistema Nacional de Pensiones (SNP)**

Es un sistema de reparto, el cual tiene como característica principal el otorgamiento de prestaciones fijas sobre contribuciones no definidas en valor suficiente para que la aportación colectiva de los trabajadores financie el total de las pensiones.

**Tangibilizar**

Dicho de los servicios que se apoyan en elementos tangibles para materializar sus beneficios.

## CAPITULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 1. Hipótesis y/o Supuestos básicos

##### **Hipótesis principal**

La calidad del servicio de atención se relaciona con la satisfacción de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional año 2018.

##### **Hipótesis Específicas**

- La calidad del servicio de atención se relaciona con las expectativas de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional año 2018.
- La calidad del servicio de atención se relaciona con las necesidades de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional año 2018.

#### 2. Variables o unidades de análisis

##### Variable Independiente: **Calidad de servicio**

Para Horovitz (1991) citado por Aldana de Vega y Vargas Quiñones (2013), lo define como: Una estrategia diferenciadora que hace énfasis en el servicio cuyo objetivo es mejorar y alcanzar la satisfacción del cliente mediante su conocimiento y la creación de una cultura de servicio y programas de fidelización para unir sus expectativas con la misión de la organización. (p.121)

##### Variable Dependiente: **Satisfacción del cliente**

Para Aldana de Vega (2009) lo define como: “La evaluación que realiza el cliente respecto a un servicio prestado con calidad y, depende de la respuesta que se le dé a sus necesidades y expectativas”. (p.216)

## 3. Matriz lógica de consistencia

**TÍTULO: LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SU RELACION CON LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN LA OFICINA DE NORMALIZACION PREVISIONAL AÑO 2018**

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<b>Problema principal</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variable Independiente</b>		<b>Calidad de Servicio</b>	<b>Método de investigación:</b> Cuantitativa  <b>Tipo de investigación:</b> Aplicada  <b>Nivel de investigación:</b> Correlacional  <b>Diseño de la investigación:</b> Diseño No experimental, descriptiva correlacional. Nomenclatura: O <sub>x</sub> M r O <sub>y</sub>  <b>Población:</b> La totalidad de usuarios de la Oficina de Normalización Previsional.
¿Cómo la calidad del servicio de atención se relaciona con la satisfacción de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional año 2018?	Determinar cómo la calidad del servicio de atención se relaciona con la satisfacción de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional año 2018	La calidad del servicio de atención se relaciona con la satisfacción de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional año 2018	Calidad del servicio	Del Personal de Atención	Experiencia	
					Actitud de servicio	
					Rapidez	
				Del Proceso de Atención	Planeamiento	
					Eficiencia	
					Simplicidad	
				De las Instalaciones	Comodidad	
					Servicios complementarios	
					Dispositivos	
<b>Problemas secundarios</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>	<b>Variable Dependiente</b>		<b>Satisfacción</b>	
¿De qué modo la calidad del servicio de atención se relaciona con las expectativas de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional año 2018?	Especificar en qué medida la calidad del servicio de atención se relaciona con las expectativas de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional año 2018	La calidad del servicio de atención se relaciona con las expectativas de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional año 2018.	Satisfacción del cliente	Expectativas	Información recibida	
					Beneficio previsional	
					Solución a reclamos	

¿Cómo la calidad del servicio de atención se relaciona con las necesidades de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional año 2018?	Determinar de qué modo la calidad del servicio de atención se relaciona con las necesidades de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional año 2018	La calidad del servicio de atención se relaciona con las necesidades de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional año 2018		Necesidades	Empatía	<b>Muestra:</b> De la población se considera únicamente a los usuarios que acuden al día a la ONP – Lima Centro.  <b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario
					Confianza	
					Compromiso	

Tabla 1: Matriz de consistencia  
Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO IV

### MÉTODO

#### 1. Tipo y método de investigación

El tipo de investigación es aplicada porque utilizó conocimientos teóricos sobre calidad y satisfacción para resolver el problema que inicialmente se había planteado y el método de estudio es cuantitativo porque se basó en la información recogida sobre la satisfacción del cliente y la calidad de servicio de la Oficina de Normalización Previsional – Lima Centro.

#### 2. Diseño específico de la investigación.

El nivel de la investigación fue descriptivo correlacional porque pretendió obtener información de las características predominantes en la satisfacción de los usuarios de la Oficina de Normalización previsional – Lima Centro con respecto a la calidad del servicio.

El diseño de la investigación fue no experimental, transversal, en el cual se observó dos variables en una situación determinada de dicha realidad y que utilizó el método descriptivo. La nomenclatura es la siguiente:

		$O_x$
Donde:	$M$	$r$
		$O_y$
M: Muestra de usuarios		
$O_x$ : Calidad de servicio		
$O_y$ : Satisfacción del cliente		

### 3. Población, Muestra o participante

La población de estudio comprendió a los usuarios de la Oficina de Normalización previsional - Lima centro. Considerando solo a aquellos que cumplieran con la condición de pensionistas y/o asegurados.

La muestra de estudio se obtuvo mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

z: Es el cuantil de la normal con un nivel de confianza  $(1-\alpha) = 1.96$

e: Error máximo admisible = 9%

p: Probabilidad de éxito (p=0,35)

q: Probabilidad de fracaso (q=0,65)

$$n = \frac{1.96^2 \times 0,35 \times 0,65}{0,09^2} = 108$$

El tamaño de la muestra fue igual a 108 usuarios, entre pensionistas y asegurados que han sido elegidos de forma no aleatoria para este estudio.

#### 4. Instrumento de recogida de datos

El presente estudio recopiló información de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional – Lima Centro mediante una encuesta realizada por el propio autor de la investigación momento previo o posterior a que finalice la atención de cada uno. Con el propósito de dar respuesta y conocer la percepción que los usuarios tenían respecto a la institución.

Como instrumento se elaboró un cuestionario dirigido a 108 personas con preguntas tipo Likert asociadas a un indicador en específico. Teniendo en cuenta que, es un método práctico, rápido, eficaz y de gran alcance para la recopilación de información.

#### 5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Se utilizó el programa estadístico SPSS para elaborar, analizar e interpretar gráficos que ayudan a demostrar cómo la calidad del servicio de atención se relaciona con la satisfacción de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional.

#### 6. Procedimiento para la ejecución del estudio

1. Se comunicó y se solicitó a la institución en hacer llegar una encuesta a los usuarios para continuar con el desarrollo de la investigación.
2. Se coordinó el momento oportuno para que no se interfiera con la atención de las demás personas.
3. Se informó al usuario sobre el objetivo de la investigación, haciendo hincapié que la encuesta era totalmente anónima y se agradeció su participación.

4. Se procesó la información en el sistema SPSS con la finalidad de representarla en gráfico.
5. Los resultados fueron interpretados con el propósito de hallar conclusiones y plantear recomendaciones.

## CAPÍTULO V

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

## 1. Datos cuantitativos

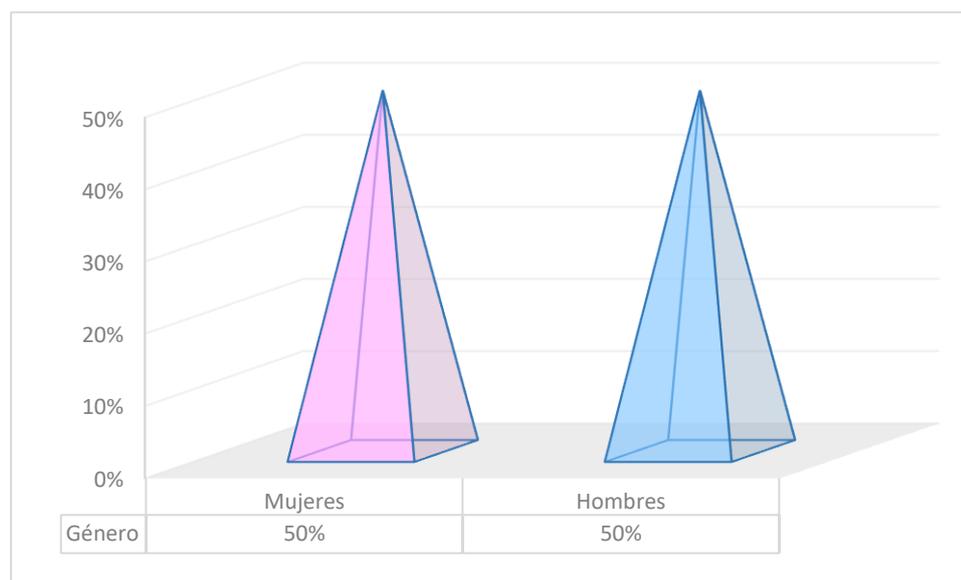
**GÉNERO**

Tabla 2: Distribución de usuarios según género

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MUJERES	54	50,0 %
HOMBRES	54	50,0 %
	108	100 %

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 1: Porcentaje de usuarios según género



Fuente: Elaboración propia (2019)

**Descripción:** La gráfica nos muestra que de un total de 108 encuestados, el 50 % son del género femenino y el otro 50 % son del género masculino.

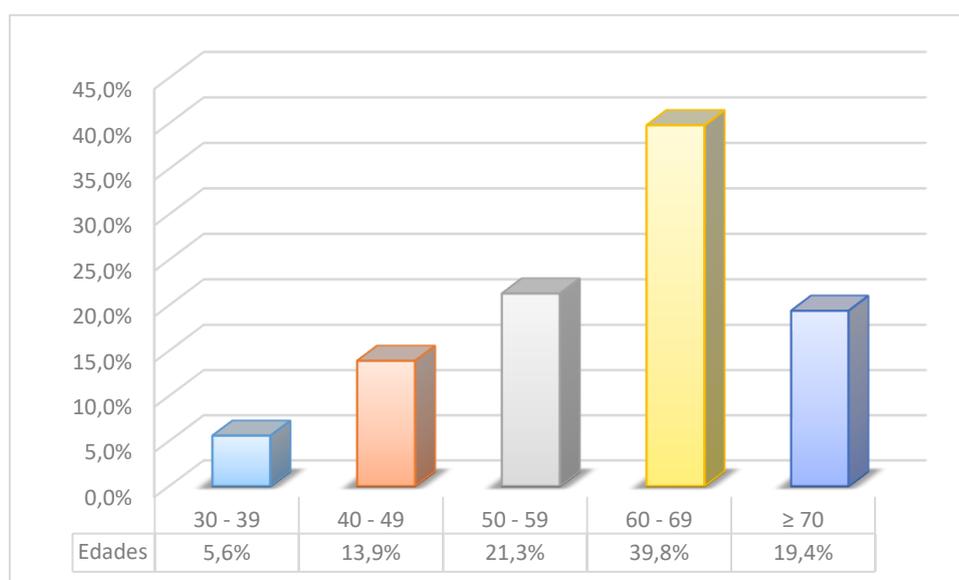
## EDAD

Tabla 3: Distribución de usuarios por edades

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
30 - 39	6	5,6 %
40 - 49	15	13,9 %
50 - 59	23	21,3 %
60 - 69	43	39,8 %
≥ 70	21	19,4 %
	108	100,0 %

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 2: Porcentaje de usuarios por edades



Fuente: Elaboración propia (2019)

**Descripción:** La edad de los encuestados se encuentra entre 36 a 78 años. Se puede apreciar que el 39,8 % representa las edades entre 60 a 69 años, el 21,3 % al rango de 50 a 59 años, le sigue un 19,4 % que representa a un grupo mayor o igual a 70 años. El menor porcentaje lo conforma dos grupos, el primero de 13,9 % que representa las edades entre 40 a 49 años y por último un 5,6 % representa las edades entre 30 a 39 años.

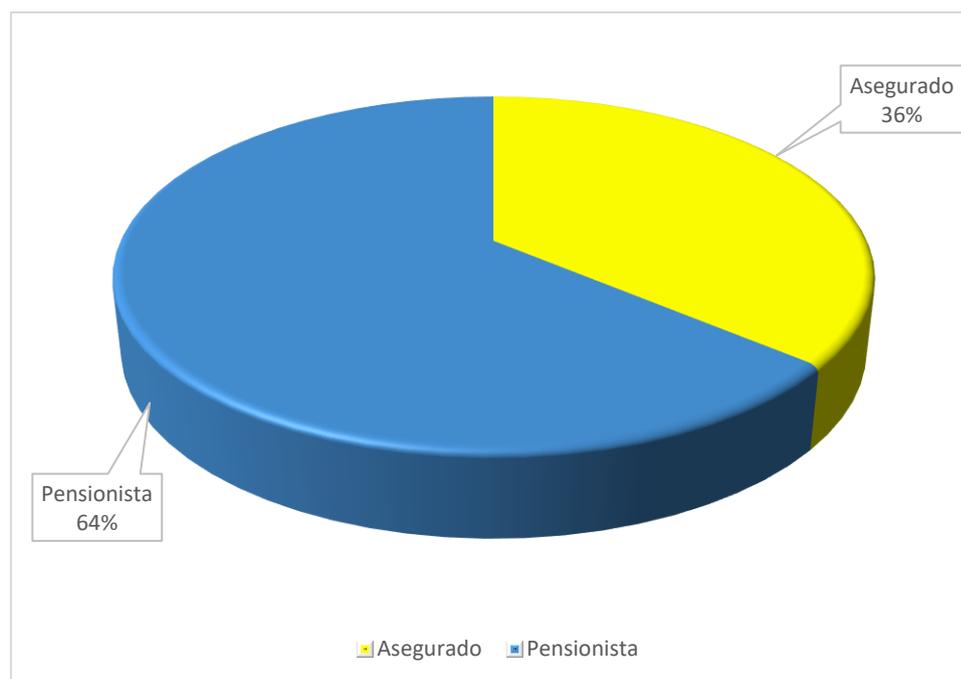
## CATEGORIA

Tabla 4: Distribución de usuarios por categoría

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Asegurado	39	36,1%
Pensionista	69	63,9%
	108	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 3: Porcentaje de usuarios por categoría



Fuente: Elaboración propia (2019)

**Descripción:** En el gráfico se puede apreciar que el 64 % de los encuestados en la ONP fueron pensionistas y un 36 % han sido usuarios asegurados.

## Pregunta N° 01

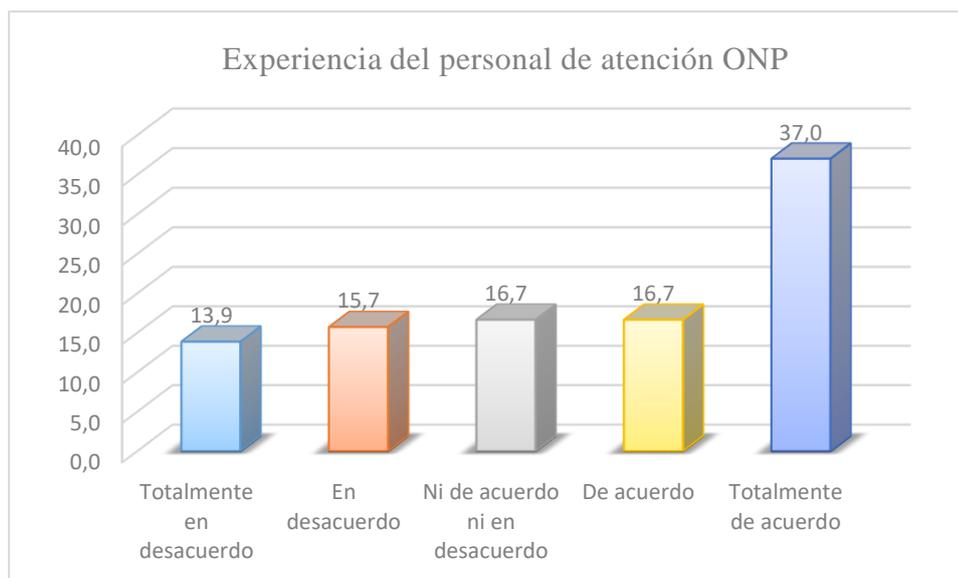
¿Está de acuerdo con que el personal de atención de la ONP – Lima Centro tiene suficiente experiencia?

Tabla 5: Experiencia del personal de atención ONP

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente en desacuerdo	15	13,90%
En desacuerdo	17	15,70%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	16,70%
De acuerdo	18	16,70%
Totalmente de acuerdo	40	37,00%
	108	100%

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 4: Experiencia del personal de atención ONP



Fuente: Elaboración propia (2019)

## Pregunta N° 02

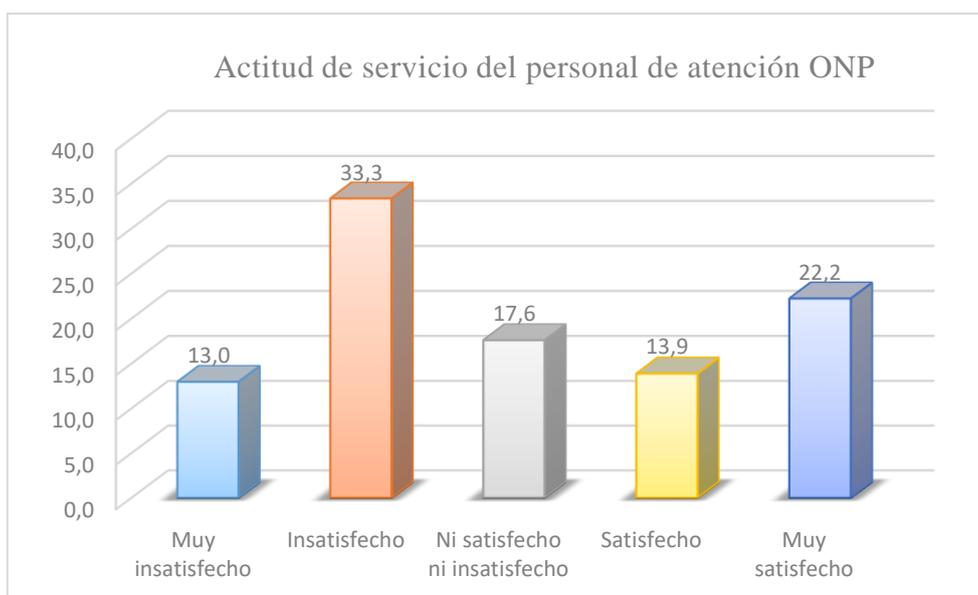
¿Está satisfecho con la actitud de servicio del personal de atención de la ONP - Lima Centro?

Tabla 6: Actitud de servicio del personal de atención ONP

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy insatisfecho	14	13,0 %
Insatisfecho	36	33,3 %
Ni satisfecho ni insatisfecho	19	17,6 %
Satisfecho	15	13,9 %
Muy satisfecho	24	22,2 %
	108	100,0 %

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 5: Actitud de servicio del personal de atención ONP



Fuente: Elaboración propia (2019)

## Pregunta N° 03

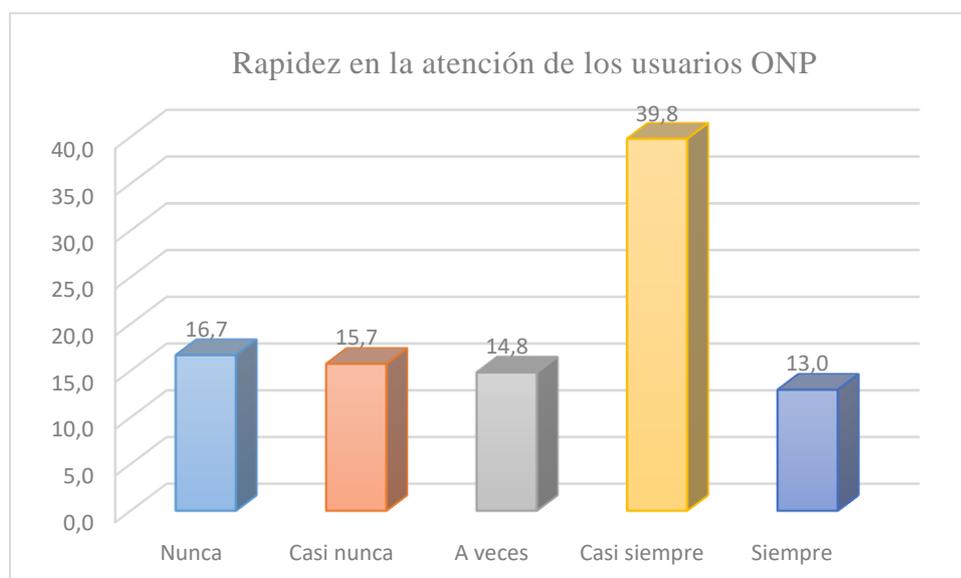
¿El personal de atención de la ONP – Lima Centro atiende con rapidez lo que usted le solicita?

Tabla 7: Rapidez de atención - usuarios ONP

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca	18	16,7 %
Casi nunca	17	15,7 %
A veces	16	14,8 %
Casi siempre	43	39,8 %
Siempre	14	13,0 %
	108	100,0 %

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 6: Rapidez en la atención de los usuarios ONP



Fuente: Elaboración propia (2019)

## Pregunta N° 04

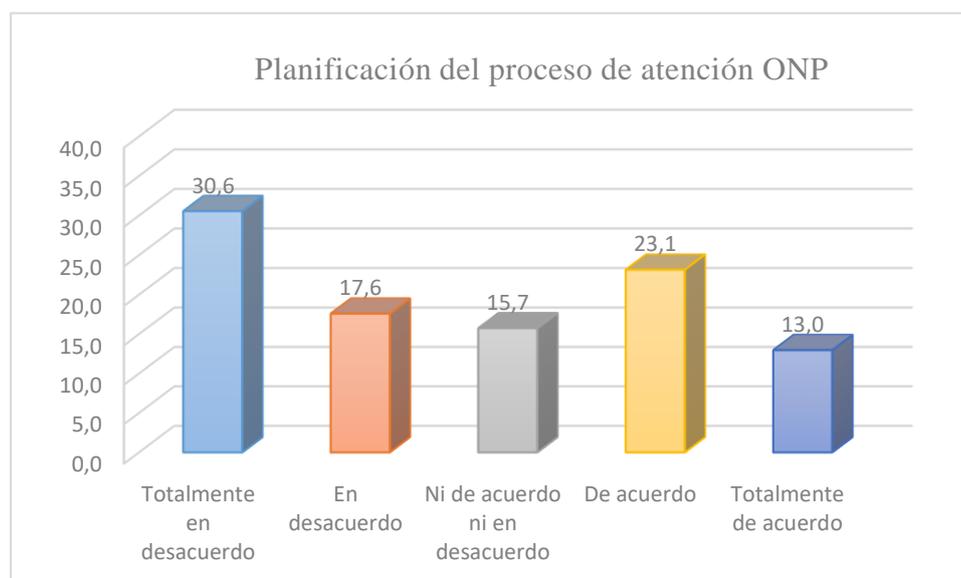
¿Según su percepción está de acuerdo cómo se ha planificado el proceso de atención de la ONP – Lima Centro?

Tabla 8: Planificación del proceso de atención en la ONP

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente en desacuerdo	33	30,6 %
En desacuerdo	19	17,6 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	15,7 %
De acuerdo	25	23,1 %
Totalmente de acuerdo	14	13,0 %
	108	100,0 %

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 7: Planificación del proceso de atención en la ONP



Fuente: Elaboración propia (2019)

## Pregunta N° 05

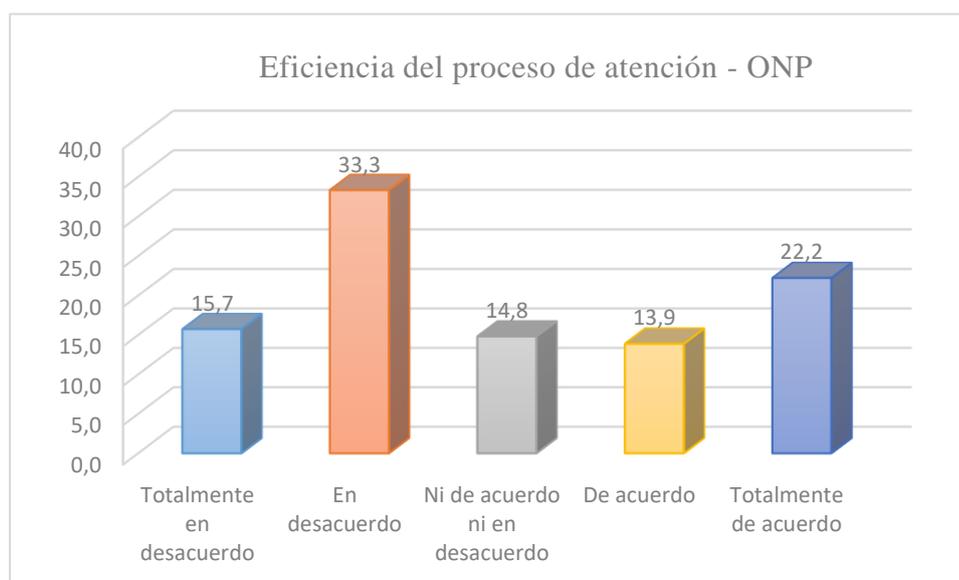
¿Considera usted que el proceso actual de atención en la ONP – Lima centro es eficiente para el usuario?

Tabla 9: Eficiencia del proceso de atención - ONP

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente en desacuerdo	17	15,7 %
En desacuerdo	36	33,3 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	14,8 %
De acuerdo	15	13,9 %
Totalmente de acuerdo	24	22,2 %
	108	100,0 %

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 8: Eficiencia del proceso de atención - ONP



Fuente: Elaboración propia (2019)

## Pregunta N° 06

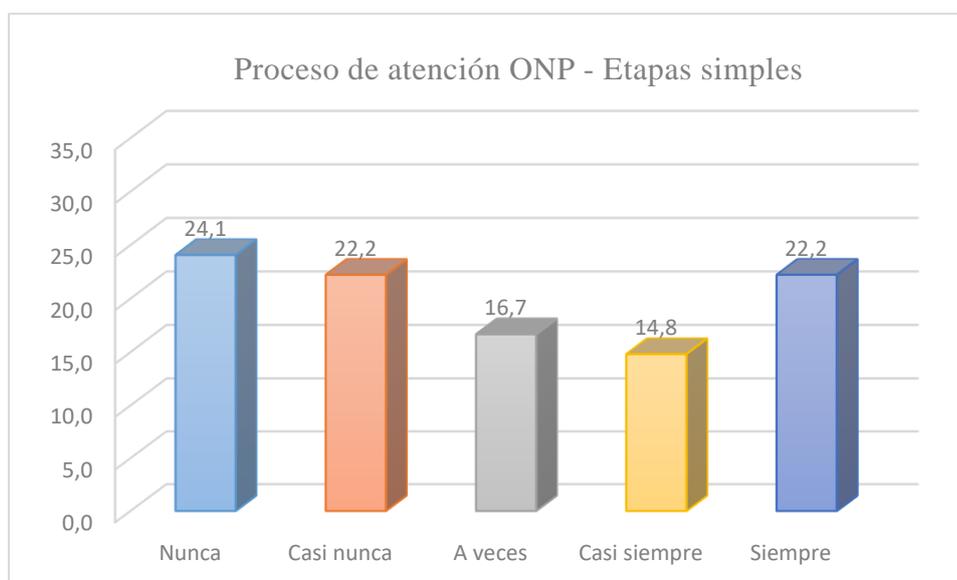
¿Considera que el proceso de atención de la ONP – Lima Centro se lleva a cabo en etapas simples?

Tabla 10: Proceso de atención ONP - Etapas simples

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca	26	24,1 %
Casi nunca	24	22,2 %
A veces	18	16,7 %
Casi siempre	16	14,8 %
Siempre	24	22,2 %
	<b>108</b>	<b>100,0 %</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 9: Proceso de atención ONP - Etapas simples



Fuente: Elaboración propia (2019)

## Pregunta N° 07

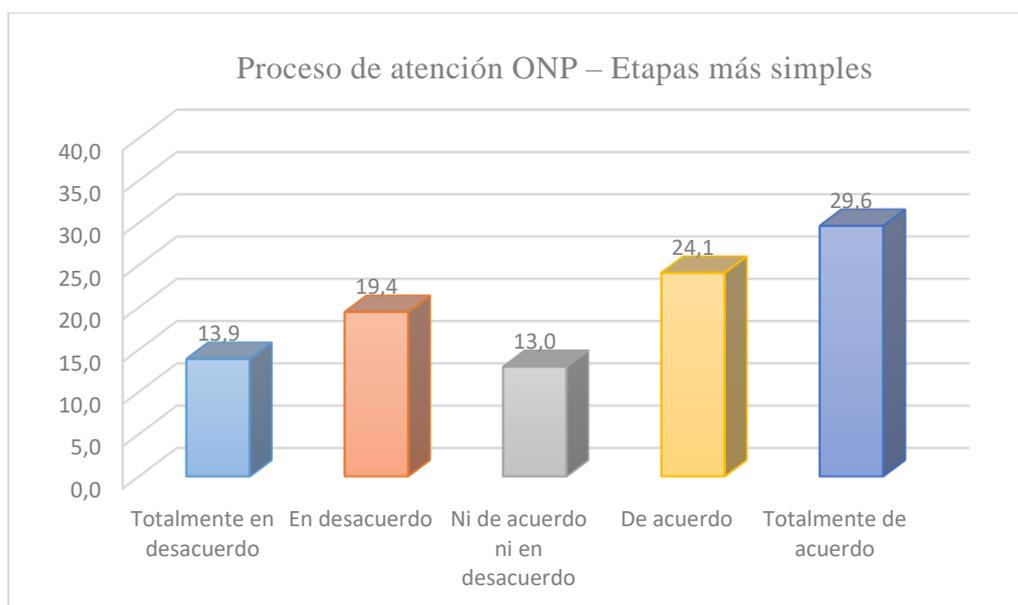
¿Cree que el proceso de atención de la ONP – Lima Centro se podría realizar en etapas simples?

Tabla 11: Proceso de atención – Etapas más simples

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente en desacuerdo	15	13,9 %
En desacuerdo	21	19,4 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	13,0 %
De acuerdo	26	24,1 %
Totalmente de acuerdo	32	29,6 %
	108	100,0 %

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 10: Proceso de atención – Etapas más simples



Fuente: Elaboración propia (2019)

## Pregunta N° 08

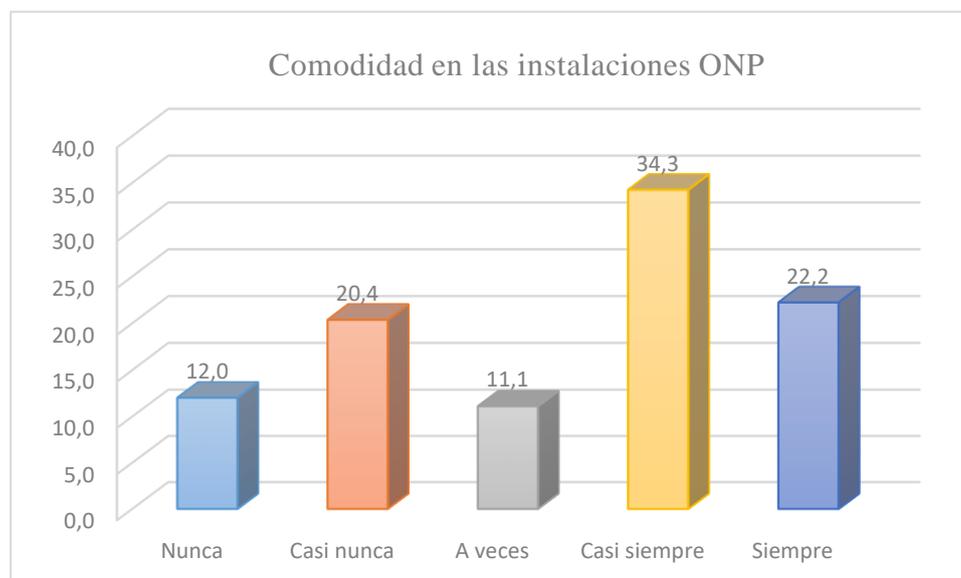
¿Las instalaciones de la ONP – Lima Centro ofrecen la comodidad suficiente al usuario?

Tabla 12: Comodidad en las instalaciones ONP

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca	13	12,0 %
Casi nunca	22	20,4 %
A veces	12	11,1 %
Casi siempre	37	34,3 %
Siempre	24	22,2 %
	108	100,0 %

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 11: Comodidad en las instalaciones ONP



Fuente: Elaboración propia (2019)

## Pregunta N° 09

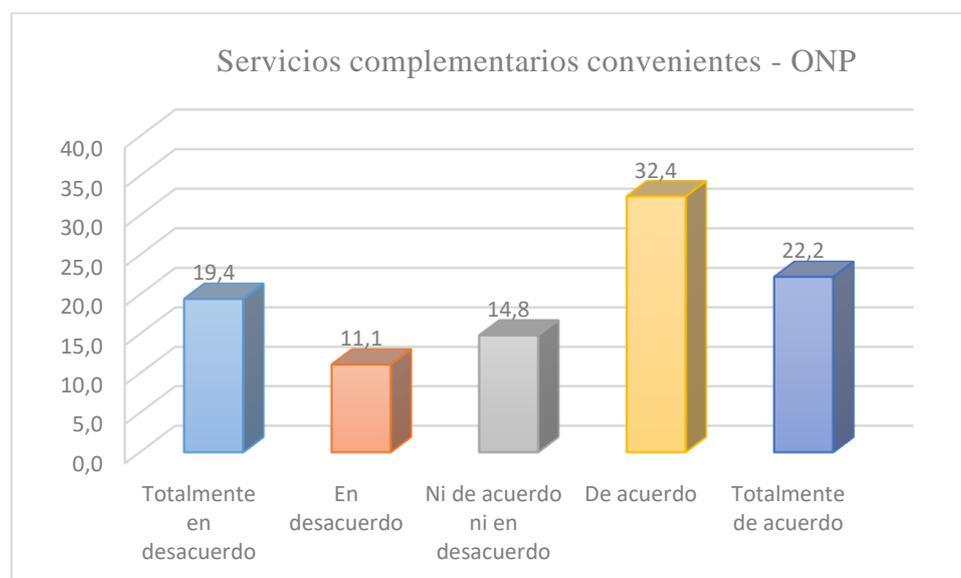
¿Los servicios complementarios de las instalaciones de la ONP – Lima Centro resultan convenientes para el usuario?

Tabla 13: Servicios complementarios convenientes - ONP

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente en desacuerdo	21	19,4 %
En desacuerdo	12	11,1 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	14,8 %
De acuerdo	35	32,4 %
Totalmente de acuerdo	24	22,2 %
	108	100,0 %

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 12: Servicios complementarios convenientes - ONP



Fuente: Elaboración propia (2019)

## Pregunta N° 10

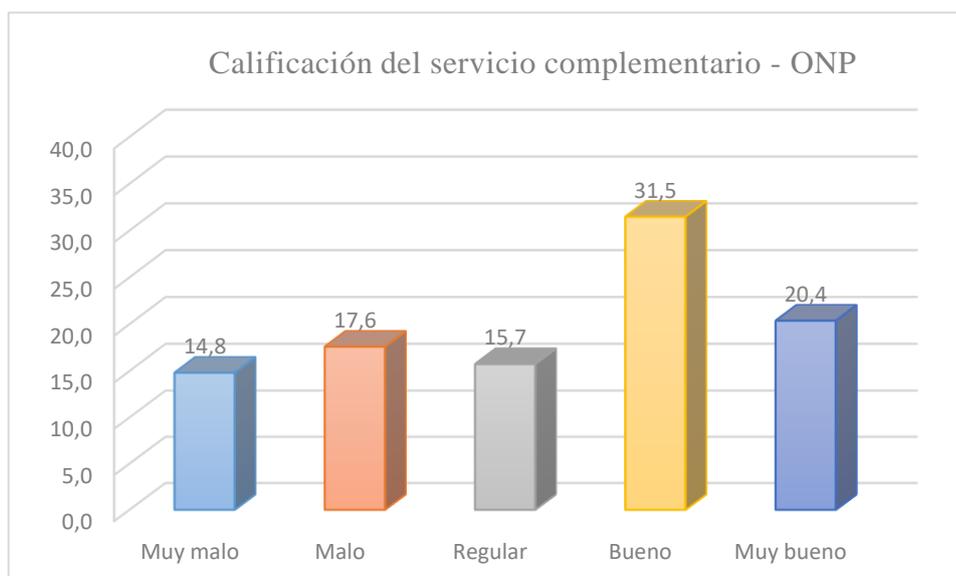
¿Cómo califica los servicios complementarios que ofrece la ONP – Lima Centro en sus instalaciones?

Tabla 14: Calificación del servicio complementario - ONP

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy malo	16	14,8 %
Malo	19	17,6 %
Regular	17	15,7 %
Bueno	34	31,5 %
Muy bueno	22	20,4 %
	108	100,0 %

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 13: Calificación del servicio complementario - ONP



Fuente: Elaboración propia (2019)

## Pregunta N° 11

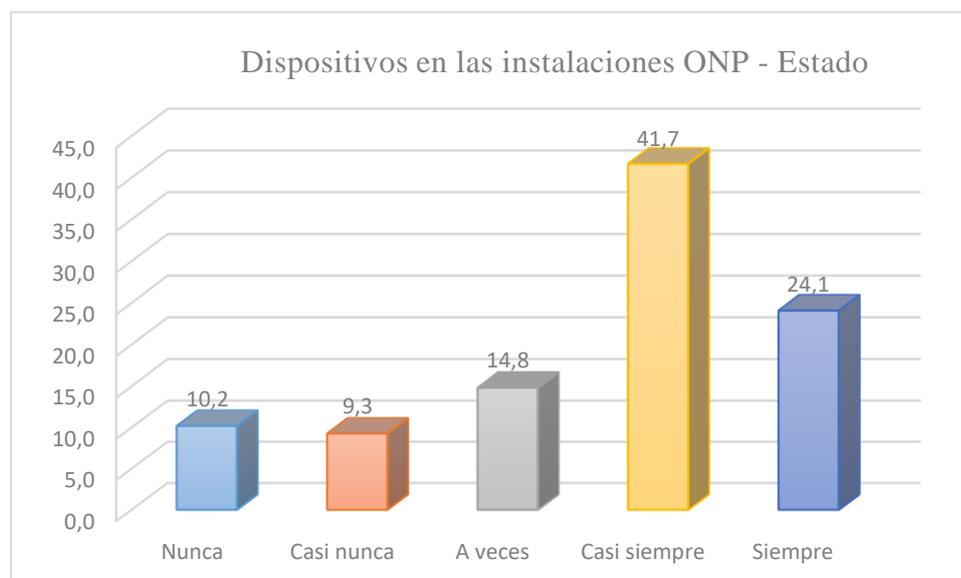
¿Los dispositivos que observa en las instalaciones de la ONP – Lima Centro aparentan ser modernos?

Tabla 15: Dispositivos de las instalaciones ONP - Estado

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca	11	10,2 %
Casi nunca	10	9,3 %
A veces	16	14,8 %
Casi siempre	45	41,7 %
Siempre	26	24,1 %
	108	100,0 %

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 14: Dispositivos en las instalaciones ONP - Estado



Fuente: Elaboración propia (2019)

## Pregunta N° 12

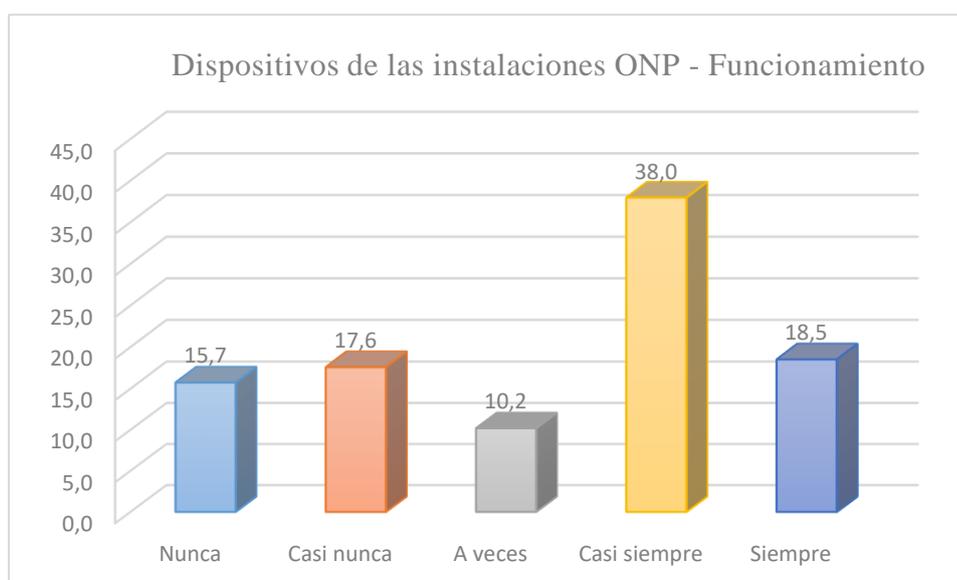
¿Los dispositivos que se utilizan en las instalaciones de la ONP – Lima Centro funcionan correctamente?

Tabla 16: Dispositivos de las instalaciones ONP - Funcionamiento

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca	17	15,7 %
Casi nunca	19	17,6 %
A veces	11	10,2 %
Casi siempre	41	38,0 %
Siempre	20	18,5 %
	108	100,0 %

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 15: Dispositivos de las instalaciones ONP - Funcionamiento



Fuente: Elaboración propia (2019)

## Pregunta N° 13

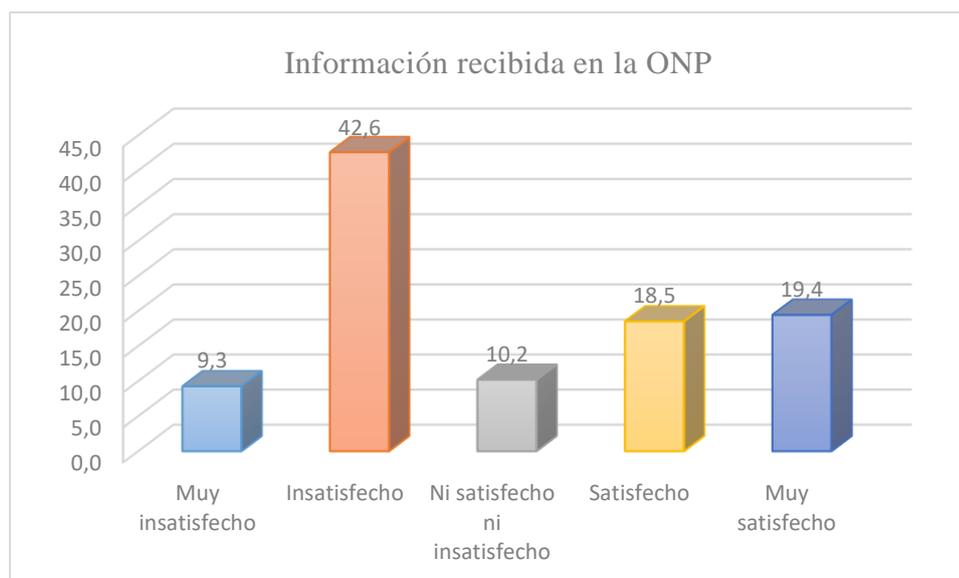
¿Según sus expectativas está satisfecho con la información recibida en la ONP – Lima Centro?

Tabla 17: Información recibida en la ONP

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy insatisfecho	10	9,3 %
Insatisfecho	46	42,6 %
Ni satisfecho ni insatisfecho	11	10,2 %
Satisfecho	20	18,5 %
Muy satisfecho	21	19,4 %
	108	100,0 %

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 16: Información recibida en la ONP



Fuente: Elaboración propia (2019)

## Pregunta N° 14

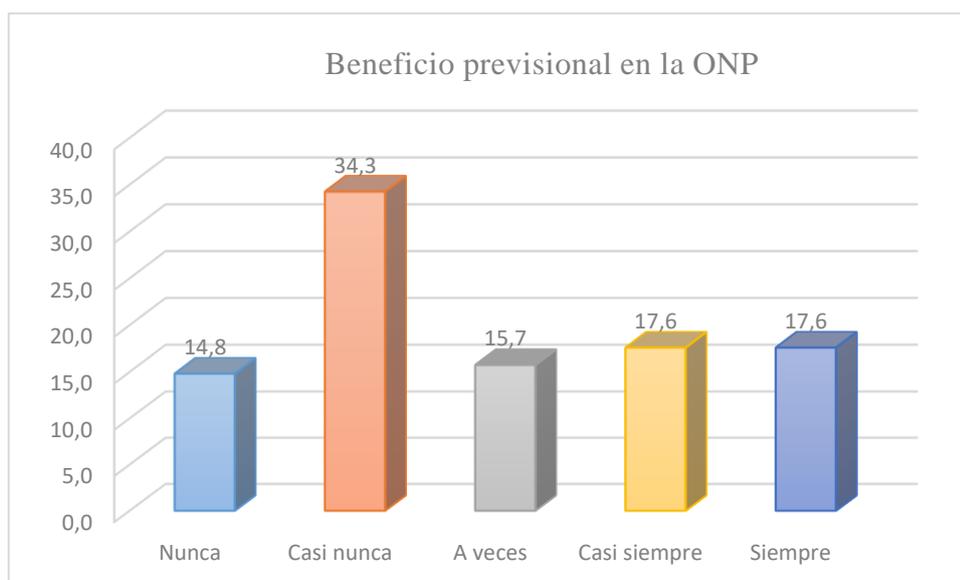
¿El beneficio previsional que otorga el SNP mediante la ONP – Lima centro satisface sus expectativas?

Tabla 18: Beneficio previsional en la ONP

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca	16	14,8 %
Casi nunca	37	34,3 %
A veces	17	15,7 %
Casi siempre	19	17,6 %
Siempre	19	17,6 %
	108	100,0 %

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 17: Beneficio previsional en la ONP



Fuente: Elaboración propia (2019)

## Pregunta N° 15

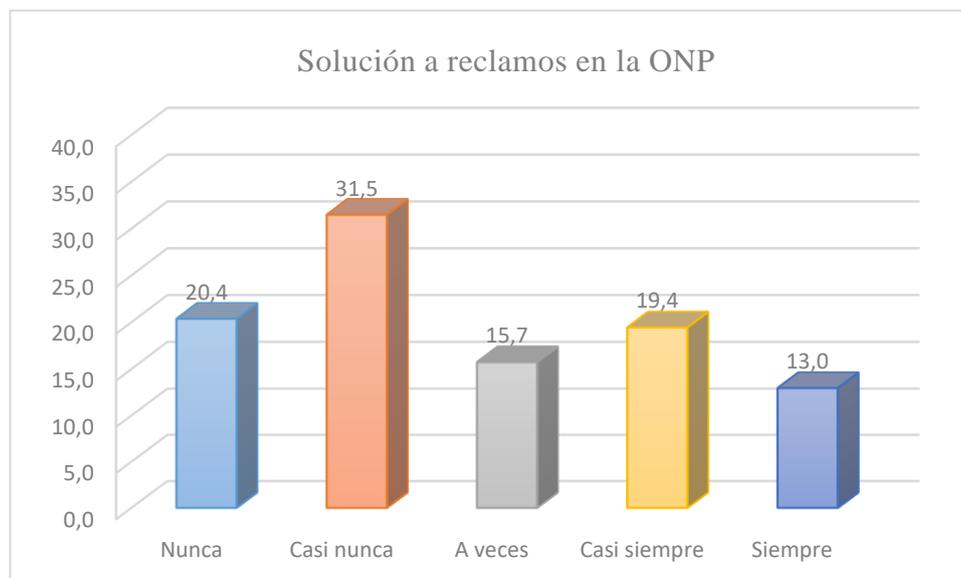
¿Según sus expectativas la ONP – Lima Centro le proporciona solución a sus reclamos del modo que espera?

Tabla 19: Solución a reclamos en la ONP

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca	22	20,4 %
Casi nunca	34	31,5 %
A veces	17	15,7 %
Casi siempre	21	19,4 %
Siempre	14	13,0 %
	<b>108</b>	<b>100,0 %</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 18: Solución a reclamos en la ONP



Fuente: Elaboración propia (2019)

## Pregunta N° 16

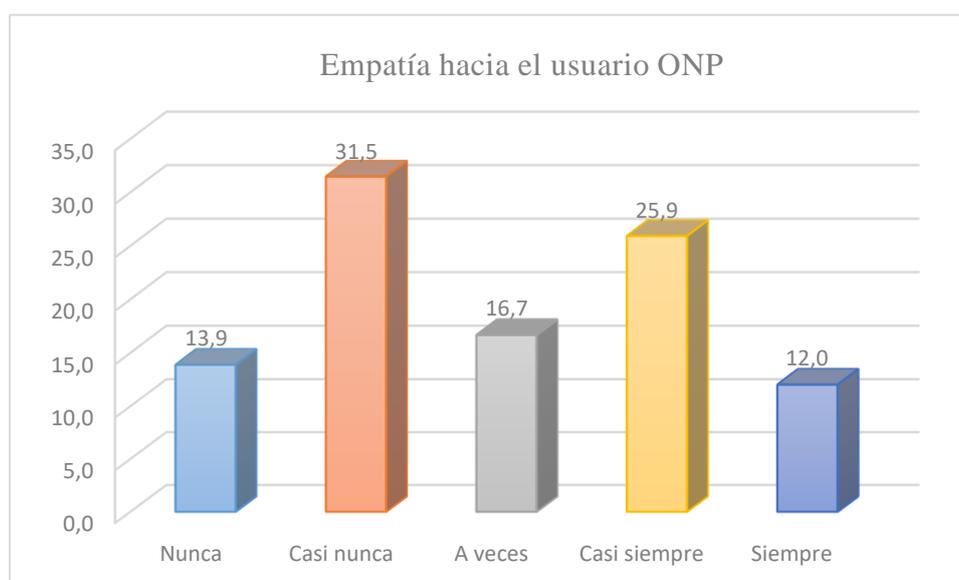
¿Según sus necesidades cuando es atendido en la ONP – Lima Centro percibe empatía hacia el usuario?

Tabla 20: Empatía hacia el usuario ONP

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca	15	13,9 %
Casi nunca	34	31,5 %
A veces	18	16,7 %
Casi siempre	28	25,9 %
Siempre	13	12,0 %
	<b>108</b>	<b>100,0 %</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 19: Empatía hacia el usuario ONP



Fuente: Elaboración propia (2019)

## Pregunta N° 17

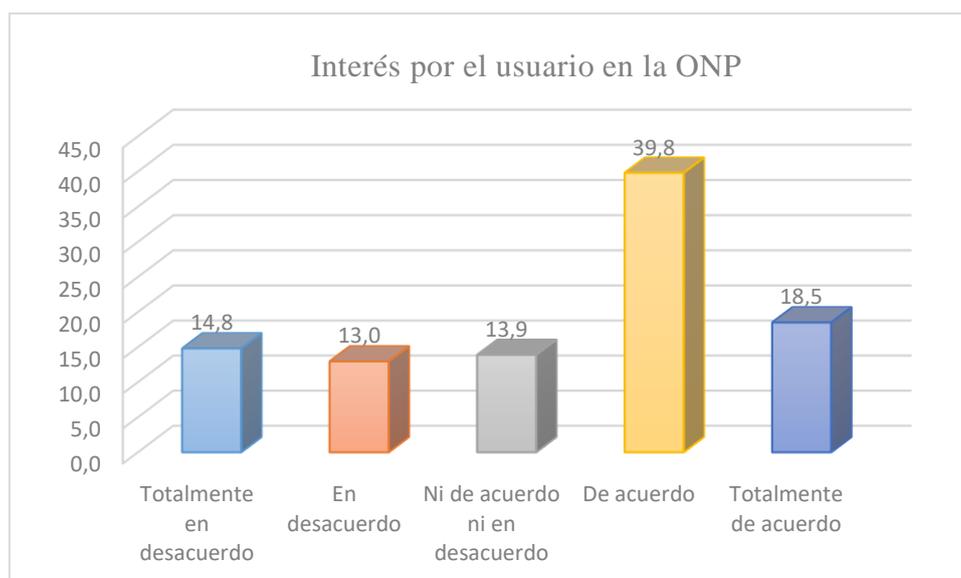
¿Considera necesario que haya un mejor interés por el usuario en la ONP – Lima Centro?

Tabla 21: Interés por el usuario en la ONP

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente en desacuerdo	16	14,8 %
En desacuerdo	14	13,0 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	13,9 %
De acuerdo	43	39,8 %
Totalmente de acuerdo	20	18,5 %
	108	100,0 %

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 20: Interés por el usuario en la ONP



Fuente: Elaboración propia (2019)

## Pregunta N° 18

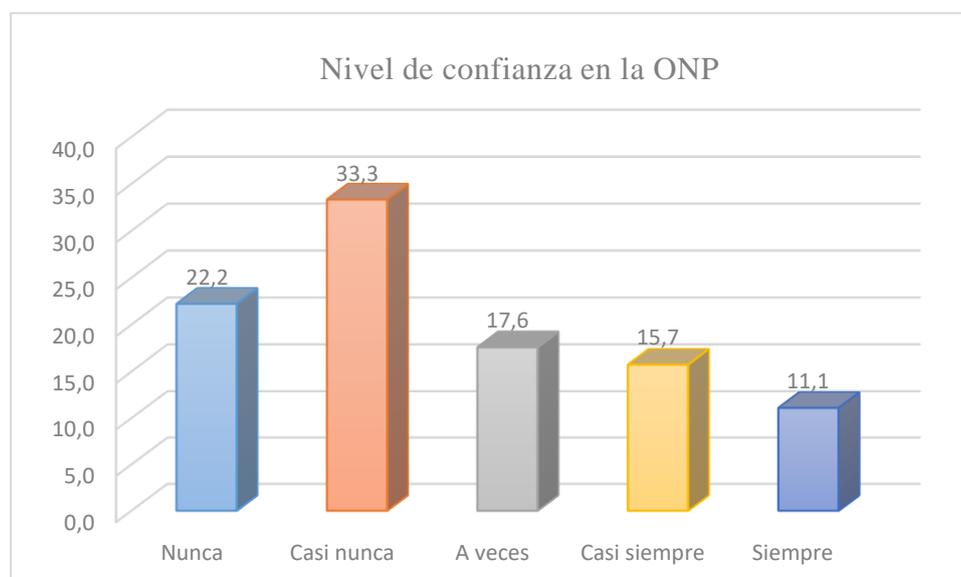
¿Según sus necesidades siente confianza en la ONP – Lima Centro cuando va a realizar un trámite?

Tabla 22: Nivel de confianza en la ONP

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca	24	22,2 %
Casi nunca	36	33,3 %
A veces	19	17,6 %
Casi siempre	17	15,7 %
Siempre	12	11,1 %
	<b>108</b>	<b>100,0 %</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 21: Nivel de confianza en la ONP



Fuente: Elaboración propia (2019)

## Pregunta N° 19

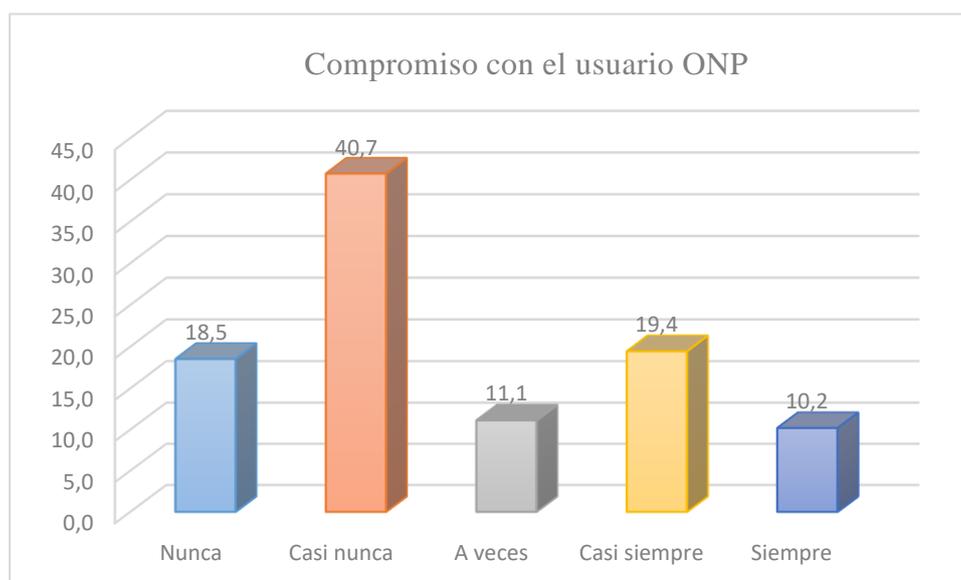
¿Según sus necesidades la ONP – Lima Centro cumple su compromiso con el usuario?

Tabla 23: Compromiso con el usuario ONP

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca	20	18,5 %
Casi nunca	44	40,7 %
A veces	12	11,1 %
Casi siempre	21	19,4 %
Siempre	11	10,2 %
	108	100,0 %

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 22: Compromiso con el usuario ONP



Fuente: Elaboración propia (2019)

## Pregunta N° 20

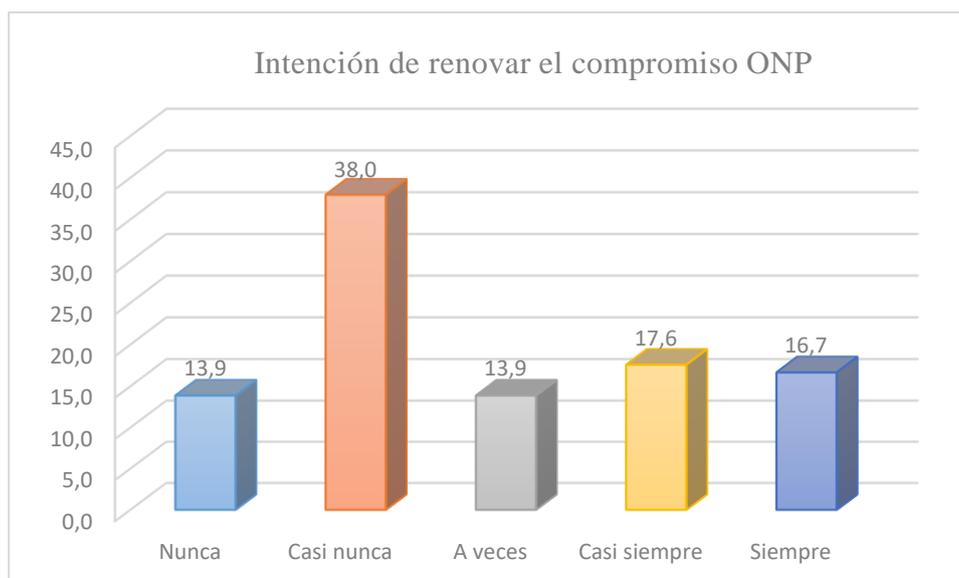
¿Según sus necesidades la ONP – Lima Centro se preocupa por reiterar su compromiso con el usuario?

Tabla 24: Intención de renovar el compromiso ONP

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca	15	13,9 %
Casi nunca	41	38,0 %
A veces	15	13,9 %
Casi siempre	19	17,6 %
Siempre	18	16,7 %
	108	100,0 %

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 23: Intención de renovar el compromiso ONP



Fuente: Elaboración propia (2019)

## 2. Análisis de resultados

Pregunta 01: ¿Está de acuerdo con que el personal de atención de la ONP – Lima Centro tiene suficiente experiencia?

El 37% de los usuarios encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que el personal de atención de la ONP – Lima Centro demostró tener experiencia, un 16,7% indicó también estar de acuerdo con la pregunta planteada y un porcentaje igual a 16,7% manifestó una opinión intermedia, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15,7% de usuarios consideró estar en desacuerdo con la experiencia del personal de atención y un 13,9% se manifestó totalmente en desacuerdo.

Pregunta 02: ¿Está satisfecho con la actitud de servicio del personal de atención de la ONP - Lima Centro?

El 33,3% de usuarios estuvo insatisfecho con la actitud de servicio del personal de atención, mientras un 22,2% de usuarios se encontró muy satisfecho con la actitud de servicio que recibió del personal de atención, los usuarios que tuvieron una opinión intermedia representaron el 17,6% y no estuvieron ni satisfechos ni insatisfechos con la actitud recibida, se mostraron ajenos, el 13,9% de encuestados se mostró satisfecho con la actitud del personal de atención y un 13% dijo estar muy insatisfecho.

Pregunta 03: ¿El personal de atención de la ONP – Lima Centro atiende con rapidez lo que usted le solicita?

El 39,8% indicó que el personal de atención casi siempre atiende con rapidez lo que el usuario solicita, un 16,7% de usuarios indicó que eso nunca sucede, seguido de un casi nunca que representa el 15,7% de los encuestados, y un 14,8% de usuarios que

consideró que a veces sus solicitudes son atendidas de manera rápida, un 13% indicó que siempre atienden rápido lo que el usuario solicita.

Pregunta 04: ¿Según su percepción está de acuerdo cómo se ha planificado el proceso de atención en la ONP – Lima Centro?

El 30,6% de usuarios encuestados estuvo totalmente en desacuerdo con la planificación del proceso de atención en la ONP, un 23,1% coincidió en estar de acuerdo con el proceso de atención, y un 17,6% se encontró en desacuerdo, por otro lado, un 15,7% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo, y un 13% se mostró de acuerdo con el proceso actual.

Pregunta 05: ¿Considera usted que el proceso actual de atención en la ONP – Lima centro es eficiente para el usuario?

El 33,3% de encuestados consideró que el proceso actual del atención no es eficiente para el usuario, un 22,2% estuvo totalmente de acuerdo y, por ende, lo consideró eficiente, un 15,7% dijo estar totalmente en desacuerdo, un 14,8% no se siente ni favor ni en contra, y el 13,9% restante consideró estar de acuerdo en que el proceso actual sea eficiente.

Pregunta 06: ¿Considera que el proceso de atención de la ONP – Lima Centro se lleva a cabo en etapas simples?

El 24,1% de los encuestados consideró que el proceso de atención en la ONP no se realiza en etapas simples, un 22,2% respaldó la opinión anterior y consideró que casi nunca los procesos se llevan a cabo en etapas simples, sin embargo un 22,2% afirmó que el proceso de atención siempre se da o se desarrolla en etapas simples, un 16,7% indicó

que a veces percibieron que el proceso de atención se desarrolla en etapas simples, y un 14,8% percibió que casi siempre los procesos se dan en etapas simples.

Pregunta 07: ¿Cree que el proceso de atención de la ONP – Lima Centro se podría realizar en etapas simples?

El 29,6% de encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que el proceso de atención podría realizarse en etapas más simples, teniendo el respaldo de un 24,1% de encuestados que estuvo de acuerdo; la población en desacuerdo representó un 19,4% de los encuestados, y el 13% de ellos dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero un 13,9% reafirmó estar totalmente en desacuerdo.

Pregunta 08: ¿Las instalaciones de la ONP – Lima Centro ofrecen la comodidad suficiente al usuario?

El 34,3% de los encuestados afirmó que las instalaciones de la ONP – Lima Centro casi siempre son lo suficientemente cómodas, un 22,2% de los encuestados coincidió también en que sus instalaciones siempre son cómodas. El 20,4% dijo que casi nunca se sintieron cómodos dentro las instalaciones, un 12% nunca se sintió cómodo dentro de ellas y un 11,1% de los encuestados, a veces, sintió estar cómodo dentro de ellas.

Pregunta 09: ¿Los servicios complementarios de las instalaciones de la ONP – Lima Centro resultan convenientes para el usuario?

El 32,4% de encuestados indicó estar de acuerdo en que los servicios complementarios de la ONP – Lima resultan convenientes para los usuarios, el 22,2% se sintió igual totalmente de acuerdo, sin embargo, un 19,4% se sintió totalmente en desacuerdo frente a esta pregunta, un 14,8% de encuestados indicó no estar ni de acuerdo

ni en desacuerdo, y otra parte que representa el 11,1% estuvo en desacuerdo en que estos servicios complementarios no resultan convenientes para los usuarios.

Pregunta 10: ¿Cómo califica los servicios complementarios que ofrece la ONP – Lima Centro en sus instalaciones?

El 31,5% de encuestados calificó como bueno los servicios complementarios que brinda la ONP – Lima Centro, el 20,4% reafirmó lo anterior y calificó como muy bueno los servicios complementarios que ofrece la ONP – Lima Centro al usuario. El 17,6% consideró los servicios complementarios en la ONP – Lima centro como malo, el 15,7% consideró de regular los servicios complementarios en las instalaciones, y el 14,8% restante los consideró como muy malo.

Pregunta 11: ¿Los dispositivos que observa en las instalaciones de la ONP – Lima Centro aparentan ser modernos?

El 41,7% de los usuarios encuestados aseguró que casi siempre han percibido dispositivos modernos en las instalaciones de la ONP – Lima centro, seguido de un 24,1% que coincidió en que los dispositivos siempre han aparentado ser modernos, un 14,8% manifestó que a veces no tuvieron la misma impresión sobre el estado de los dispositivos, sin embargo, el 10,2% usuarios encuestados aseguró que nunca han percibido dispositivos modernos y, un 9,3% casi nunca vio dispositivos modernos dentro de la ONP – Lima centro.

Pregunta 12: ¿Los dispositivos que se utilizan en las instalaciones de la ONP – Lima Centro funcionan correctamente?

El 38% de encuestados percibió que los dispositivos casi siempre funcionan correctamente, un 18,5% afirmó que dichos dispositivos siempre funcionan bien, por otra parte, un 17,6% de los encuestados dijo que dichos dispositivos casi nunca funcionan correctamente, otro 15,7% tuvo una opinión similar, asegurando que nunca funcionan correctamente, el 10,2% restante mencionó que a veces dichos dispositivos funcionan correctamente.

Pregunta 13: ¿Según sus expectativas está satisfecho con la información recibida en la ONP – Lima Centro?

El 42,6% de los usuarios encuestados dijeron estar insatisfechos con la información que se les proporciona en la ONP – Lima centro, mientras que un 19,4% de los encuestados se encontraron muy satisfechos con la información que recibieron, seguido de un 18,5% que también dijo sentirse satisfecho con la información proporcionada, el 10,2% representa a la parte de encuestados que no se siente ni satisfechos ni insatisfechos con la información que recibieron, seguido de un 9,3% que representa a los encuestados que se sintieron muy insatisfechos con la calidad de información que recibieron.

Pregunta 14: ¿El beneficio previsional que otorga el SNP mediante la ONP – Lima centro satisface sus expectativas?

El 34,3% de encuestados aseguró que la ONP – Lima centro casi nunca logró satisfacer sus expectativas referente al beneficio previsional que el SNP otorga, el 17,6% indicó que quedaron satisfechos en cuanto al beneficio previsional que se otorga y un

porcentaje igual al anterior de 17,6% de los encuestados reiteró que siempre se han sentido satisfechos en cuanto a dicho beneficio, un 15,7% indicó que a veces sí se han sentido satisfechos con lo que el SNP les ha otorgado, pero un 14,8% indicó que el SNP nunca satisfizo este aspecto.

Pregunta 15: ¿Según sus expectativas la ONP – Lima Centro le proporciona solución a sus reclamos del modo que espera?

El 31,5% de encuestados indicó que casi nunca se les dio una solución del modo que esperaban, un 20,4% aseguró que nunca se les ha brindado una solución como lo esperaban, mientras que el 19,4% de encuestados casi siempre han recibido una solución adecuada, y un 13% aseguró que siempre se les brindó la solución que necesitaban, pero un 15,7% dudó en haber recibido una solución oportuna.

Pregunta 16: ¿Según sus necesidades cuando es atendido en la ONP – Lima Centro percibe empatía hacia el usuario?

El 31,5% de usuarios encuestados indicó que casi nunca sintió que haya empatía cuando es atendido, el 25,9% aseguró que casi siempre hay empatía cuando es atendido, el 16,7% percibió a veces este valor cuando fue atendido, un 13,9% aseguró que el personal de atención nunca ha sido empático con ellos, sin embargo, un 12% opinó que el personal de atención siempre ha sido empático.

Pregunta 17: ¿Considera necesario que haya un mejor interés por el usuario en la ONP – Lima Centro?

El 39,8% de los encuestados se mostró de acuerdo con dicha iniciativa, un 18,5% manifestó una opinión similar y dijo estar totalmente de acuerdo, un 14,8% no compartió

la opinión anterior y dijo estar totalmente en desacuerdo en que la ONP – Lima centro demuestre más interés por los usuarios, un 13,9% prefirió no estar ni acuerdo ni en desacuerdo, y un 13% señaló que están en desacuerdo con esta iniciativa.

Pregunta 18: ¿Según sus necesidades siente confianza en la ONP – Lima Centro cuando va a realizar un trámite?

El 33,3% de personas encuestadas indicó que no confía en la ONP – Lima centro al momento de realizar un trámite, el 22,2% tuvo una opinión similar y afirmó que nunca ha confiado en la ONP – Lima Centro al realizar un trámite, un 17,6% no estuvo seguro y dijo que a veces se puede confiar en la ONP – Lima centro, el 15,7% casi siempre ha confiado en la ONP – Lima centro para realizar un trámite, y también un 11,1% siempre ha confiado en la ONP.

Pregunta 19: ¿Según sus necesidades la ONP – Lima Centro cumple su compromiso con el usuario?

El 40,7% de los encuestados manifestó que la ONP – Lima centro casi nunca cumple el compromiso que tiene con el usuario, el 19,4% opinó lo contrario y dijo que la ONP – Lima centro casi siempre cumple su compromiso, pero el 18,5% aseguró que la ONP – Lima centro nunca ha cumplido su compromiso, un 10,2% opinó que la entidad siempre ha cumplido con su compromiso y una parte que representa al 11,1% dijo que la ONP – Lima centro a veces cumple con su compromiso.

Pregunta 20: ¿Según sus necesidades la ONP – Lima Centro se preocupa por reiterar su compromiso con el usuario?

El 38% de los usuarios encuestados indicó que la ONP – Lima centro casi nunca se ha preocupado por reiterar su compromiso con el usuario, seguido de un 17,6% que opinó que la ONP – Lima centro casi siempre se preocupa por reiterar su compromiso, el 16,7% opinó de forma similar y dijo que siempre se han preocupado por reiterar su compromiso como institución, un 13,9% aseguró que la institución nunca ha demostrado ese interés, y un porcentaje igual de 13,9% indicó que la ONP – Lima centro a veces se ha preocupado por reiterar su compromiso con los usuarios.

### 3. Discusión de resultados

De acuerdo al análisis de los datos cuantitativos se puede comentar los siguientes puntos:

1. En relación a la calidad de los servicios que brinda la ONP – Lima Centro, la mayor de parte de usuarios encuestados que representan un 51,9% calificó de manera positiva los servicios complementarios que se ofrecen dentro de las instalaciones, dejando claro que, se sintieron conformes con los servicios que utilizaron al momento de acudir a las instalaciones.
2. Los usuarios que fueron encuestados mencionaron que la actitud de servicio del personal de atención de la ONP – Lima centro no los logró satisfacer al momento de ser atendidos, esta población insatisfecha representa el 46,3% de encuestados que probablemente no tuvieron una buena experiencia con el personal de atención.
3. Al momento que los usuarios fueron consultados sobre si perciben empatía por parte del personal de atención, el 45,4% indicó que nunca ha percibido este valor en el personal de atención y, de acuerdo a lo anterior, esto demuestra que no existe una buena relación con los usuarios.
4. Más aún cuando el 58,3% de los encuestados consideró necesario que se debería poner un mejor interés por el usuario, esto significa que, anteriormente no se les ha demostrado ningún tipo de aprecio y se debe fortalecer la relación entidad-usuario. Por otra parte, cuando se les consultó si la ONP – Lima centro cumple el compromiso que se tiene con ellos, el 59,2% de encuestados dijo que casi nunca lo han cumplido, haciendo referencia a que no existe coherencia entre su forma de actuar y la misión de la institución.

5. La rapidez en el servicio de atención tuvo una aprobación del 52,8% de los encuestados, cuando se les consultó si el personal de atención atiende con rapidez lo que los usuarios solicitan en el momento, esto garantiza una atención más rápida y fluida en el proceso de atención, sin embargo, puede que no se satisfaga las expectativas de los usuarios en cuanto a la información recibida y el tiempo necesario que requieren para absolver la mayoría de sus consultas.
  
6. El 53,7% de usuarios encuestados estuvo totalmente de acuerdo en que el personal de atención de la ONP – Lima centro sí tiene suficiente experiencia, sin embargo, en cuanto a la calidad de información que han recibido el 51,9% de los usuarios encuestados no se sintieron satisfechos, esto quiere decir que, a pesar de que la ONP – Lima centro como entidad tiene años de experiencia la información que se ofrece no es clara y puede resultar ambigua.
  
7. El nivel de confianza de los usuarios que fueron encuestados también guarda relación con lo anterior, ya que, el 55,5% afirmó que no confía en la ONP – Lima centro, probablemente por el prestigio de la institución y/o factores que se deben mejorar en la calidad de servicio.
  
8. En cuanto al proceso de atención el 49% de usuarios consideró que el proceso de atención no es eficiente, es decir, no cumple el efecto deseado por ellos. De igual forma, un 48,2% de encuestados dijo que no percibió que haya una buena planificación en el proceso de atención, lo cual deja a muchos usuarios disconformes con el servicio.

9. Respecto al beneficio previsional que se les otorga, el 49,1% de usuarios manifestó que este nunca alcanzó sus expectativas, y significa que, la cantidad es insuficiente y no aporta seguridad y calidad de vida para el usuario.

## CONTRASTE DE HIPÓTESIS

**Hipótesis general:** La calidad del servicio de atención se relaciona con la satisfacción de los usuarios de la Oficina de Normalización Previsional año 2018.

Dado que se ha verificado la validez de las hipótesis específicas 1, 2 y 3, de manera inmediata, habríamos verificado la hipótesis general.

**Hipótesis específica 1:** La satisfacción del cliente está asociada con el personal de atención de la ONP – Lima centro.

Conforme se ejecuten las actividades relacionadas con el personal de atención, entre ellas, dotar al personal de atención de la experiencia necesaria para ofrecer una mejor atención al cliente y mejorar la actitud de servicio del personal de atención en la ONP – Lima centro; podremos lograr que:

- Todo el personal de atención brinde información pertinente, clara y precisa al usuario.
- El usuario este mejor informado, tome mejores decisiones y tenga una idea más real de lo que va a percibir cuando decida jubilarse.
- El usuario pueda confiar en la institución al momento de acercarse a realizar sus trámites.

**Hipótesis específica 2:** La satisfacción del cliente está asociada al proceso de atención al usuario de la ONP – Lima centro.

Conforme se ejecuten las actividades relacionadas con el proceso de atención al usuario de la ONP – Lima centro, entre ellas, la mejora de la planificación del proceso de atención y la realización del proceso de atención en etapas más simples; podremos lograr:

- Demostrar un mayor interés por el usuario de la ONP – Lima centro, ofreciéndole una atención más simple y mejor planificada.
- Reiterar y mejorar nuestro compromiso con el usuario de la ONP – Lima centro en brindarle una mejor calidad de atención.

**Hipótesis específica 3:** La satisfacción del cliente está asociada a la calidad de servicio de las instalaciones de la ONP – Lima centro.

Conforme se ejecuten las actividades relacionadas a calidad de servicio de las instalaciones de la ONP – Lima centro, entre ellas, el funcionamiento óptimo de los dispositivos para el servicio del usuario y la renovación de dispositivos antiguos por otros más modernos; podremos lograr:

- Ofrecer información continua y sin interrupciones al usuario, poniendo a su alcance, mejores herramientas y dispositivos en buen estado.
- Ser más empáticos y conscientes de sus necesidades desde antes que sean atendidos por los asesores de plataforma.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. Conclusiones

1. La calidad de servicio de atención de la ONP – Lima centro sí tiene relación con la satisfacción de los usuarios; especialmente, en aquellas dimensiones en que los usuarios manifestaron no sentirse satisfechos (personal de atención y proceso de atención). Los usuarios consideran que el proceso de atención no es eficiente y la actitud de servicio, respecto al personal de atención, no es la adecuada.
2. Las instalaciones de la ONP – Lima centro cuenta con las características y elementos adecuados que satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios; su buen funcionamiento brinda la calidad de servicio que ellos desean. En especial, valoraron que sean instalaciones suficientemente cómodas y cuenten con dispositivos modernos que funcionan correctamente.
3. Se determinó que la percepción de los usuarios con respecto a la información que se ofrece en la ONP – Lima centro, la pensión que recibieron al momento de jubilarse y la manera cómo se solucionan los reclamos y quejas, fue inferior a las expectativas que tuvieron al inicio. Los resultados demostraron que la ONP no ha puesto atención por atender rápidamente estos indicadores, teniendo en cuenta que, los dos primeros aportan seguridad previsional al ciudadano.
4. La mayoría de usuarios tienen la necesidad de que la ONP – Lima centro demuestre un mayor interés y preocupación por ellos. Los resultados demostraron que el grado de empatía y compromiso de la ONP – Lima centro influye directamente en su satisfacción y la confianza del usuario en la institución.

## 2. Recomendaciones

1. Realizar mejoras continuas en el proceso de atención, enfocadas en lograr un proceso eficiente y mejor planificado, lo cual permita desarrollar la atención del usuario en etapas más simples. Por otra parte, es fundamental mejorar la actitud de servicio del personal de atención con conductas que aseguren la calidad de servicio y la satisfacción de los usuarios.
2. Procurar que en todo momento se cuente con los servicios y dispositivos indispensables en las instalaciones de la ONP – Lima centro y que sean lo suficientemente cómodas; los resultados demuestran que esto mejora la experiencia de los usuarios durante su permanencia, en especial, por aquellos que son mayores de 60 años y lo requieren.
3. Atender de manera prolija las quejas y reclamos de los usuarios, asumiendo el problema y demostrando interés en que no se vuelva a repetir; todo ello a fin de brindar soluciones pertinentes. También es recomendable reforzar los conocimientos del personal de atención más seguido para asegurar que la calidad de información que se brinda al usuario sea semejante.
4. Reiterar nuestro compromiso con el usuario como una propuesta de oportunidad de mejora, a fin de brindar un servicio que demuestre interés y empatía. También se recomienda lograr coherencia en nuestra misión, esto ayudará a recuperar la confianza que el usuario no percibe en nosotros y que el usuario acepte mejor nuestro servicio.

## REFERENCIAS

- Amsden, D. M., Amsden, R. T., & Butler, H. E. (1993). *Control estadístico de procesos simplificado para servicios*. México: Panorama.
- Chaccara Delgado, F., & Pareja Riveros, I. (2018). Calidad de servicio y satisfacción de los clientes en la empresa Santa Cecilia sociedad de responsabilidad limitada, ciudad de Abancay, Apurímac - 2017. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, Abancay.
- Contreras Contreras, F. (2006). *Planeamiento estratégico para la calidad de los servicios en Unidades de Información*. Lima: Universitaria.
- Cottle, D. (1991). *El servicio centrado en el cliente*. Madrid: Díaz de Santos.
- Deulofeu Aymar, J. (2012). *Gestión de calidad total en el retail*. Madrid: Pirámide.
- Gómez, D. (04 de 07 de 2019). *Bien pensado*. Obtenido de <https://bienpensado.com/formas-de-tangibilizar-un-servicio/>
- Horovitz, J. (1991). *La calidad del servicio*. Madrid: McGRAW-HILL.
- Ilzarbe Izquierdo, L., Mateo Dueñas, R., & Sangüesa Sánchez, M. (2006). *Teoría y Práctica de la Calidad*. Madrid: Thomson.
- Laboucheix, V. (1992). *Tratado de la calidad total*. Madrid: Limusa.
- Medina Gutiérrez, D. J., & Velarde Mamani, C. W. (2016). Calidad de servicio y la relación con la satisfacción de los clientes del centro de aplicación Productos Unión, del distrito de Lurigancho, durante el año 2016. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Peruana Unión, Lima.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2007). *Manual de Buenas Prácticas Agencias de Viajes y Turismo*. Lima: Mincetur.
- Oficina de Normalización Previsional. (11 de 07 de 2019). *ONP*. Obtenido de [https://www.onp.gob.pe/acerca\\_onp/glosario\\_terminos](https://www.onp.gob.pe/acerca_onp/glosario_terminos)
- Prieto, H. J. (2010). *Gerencia del servicio*. Bogotá: Ecoe.
- Ramírez Cavassa, C. (2002). *Calidad total en las empresas turísticas*. México: Trillas.
- Real Academia Española. (07 de 05 de 2019). *RAE*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=DglqVcc>
- Sánchez Pastrana, M. P. (2014). *Técnicas de comunicación y de relaciones*. Madrid: Editex.
- Senlle, A., & Vilar, J. (1996). *ISO 9000 en empresas de servicios*. Barcelona: Gestión 2000.

## APÉNDICE

## CUESTIONARIO

## Información confidencial

1. Edad \_\_\_\_ años
2. Sexo: Masculino  Femenino
3. Categoría: Pensionista  Asegurado
4. Tipo de trámite: \_\_\_\_\_

## Indicaciones

Por favor, responda las siguientes preguntas marcando con una (X) la opción que corresponda a sus respuestas. Califique el servicio prestado de acuerdo a los siguientes factores.

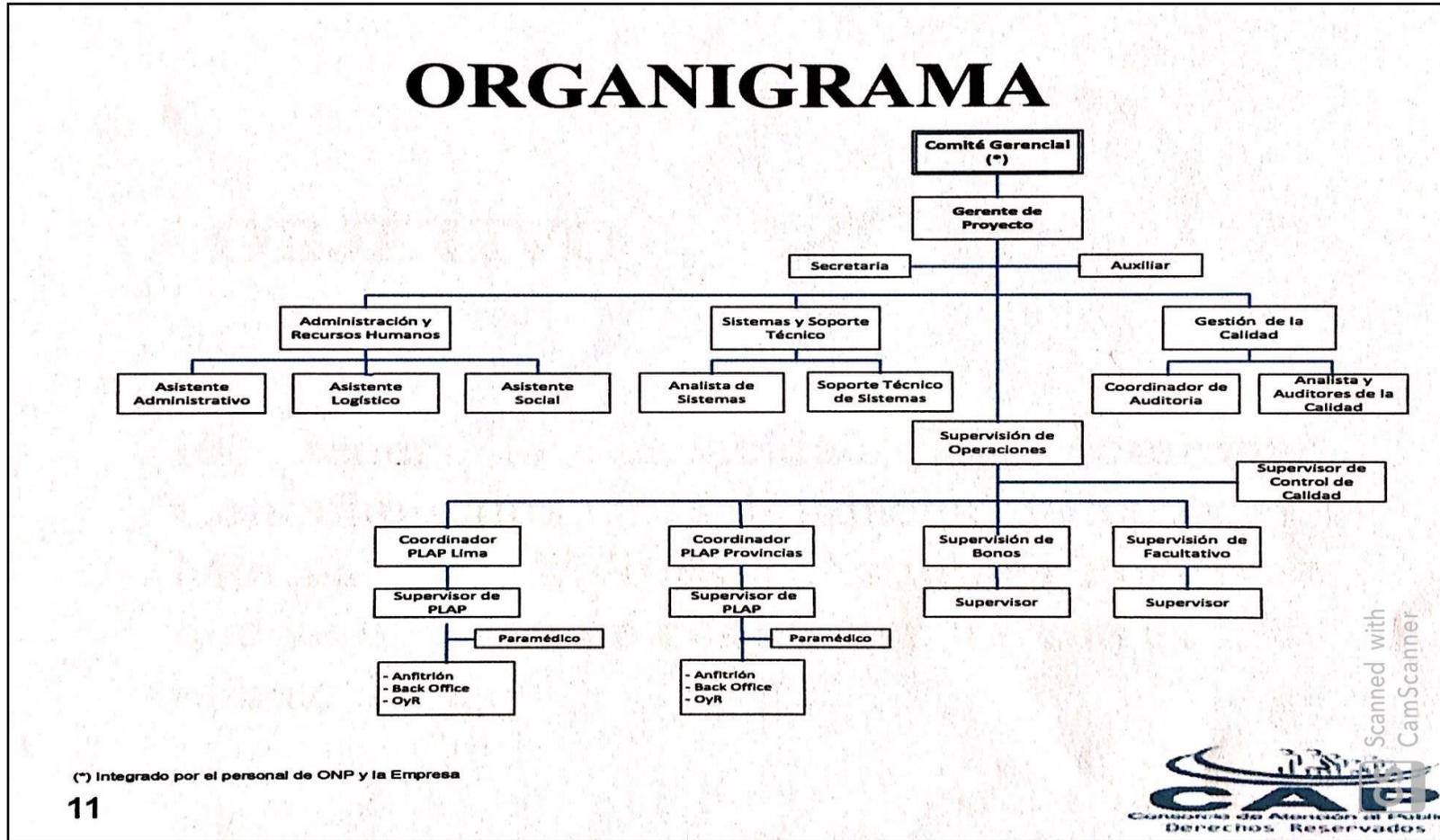
1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

CALIDAD DE SERVICIO		1	2	3	4	5
01	¿Está de acuerdo con que el personal de atención de la ONP – Lima Centro tiene suficiente experiencia?					
02	¿Está satisfecho con la actitud de servicio del personal de atención de la ONP - Lima Centro?					
03	¿El personal de atención de la ONP – Lima Centro atiende con rapidez lo que usted le solicita?					
04	¿Según su percepción está de acuerdo cómo se ha planificado el proceso de atención en la ONP – Lima Centro?					
05	¿Considera usted que el proceso actual de atención en la ONP – Lima centro es eficiente para el usuario?					
06	¿Considera que el proceso de atención de la ONP – Lima Centro se lleva a cabo en etapas simples?					
07	¿Cree que el proceso de atención de la ONP – Lima Centro se podría realizar en etapas simples?					
08	¿Las instalaciones de la ONP – Lima Centro ofrecen la comodidad suficiente al usuario?					

09	¿Los servicios complementarios de las instalaciones de la ONP – Lima Centro resultan convenientes para el usuario?					
10	¿Cómo califica los servicios complementarios que ofrece la ONP – Lima Centro en sus instalaciones?					
11	¿Los dispositivos que observa en las instalaciones de la ONP – Lima Centro aparentan ser modernos?					
12	¿Los dispositivos que se utilizan en las instalaciones de la ONP – Lima Centro funcionan correctamente?					
<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>						
13	¿Según sus expectativas está satisfecho con la información recibida en la ONP – Lima Centro?					
14	¿El beneficio previsional que otorga el SNP mediante la ONP – Lima centro satisface sus expectativas?					
15	¿Según sus expectativas la ONP – Lima Centro le proporciona solución a sus reclamos del modo que espera?					
16	¿Según sus necesidades cuando es atendido en la ONP – Lima Centro percibe empatía hacia el usuario?					
17	¿Considera necesario que haya un mejor interés por el usuario en la ONP – Lima Centro?					
18	¿Según sus necesidades siente confianza en la ONP – Lima Centro cuando va a realizar un trámite?					
19	¿Según sus necesidades la ONP – Lima Centro cumple su compromiso con el usuario?					
20	¿Según sus necesidades la ONP – Lima Centro se preocupa por reiterar su compromiso con el usuario?					

**AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN PARA MEJORAR EL SERVICIO**

Figura 9: Organigrama Institucional



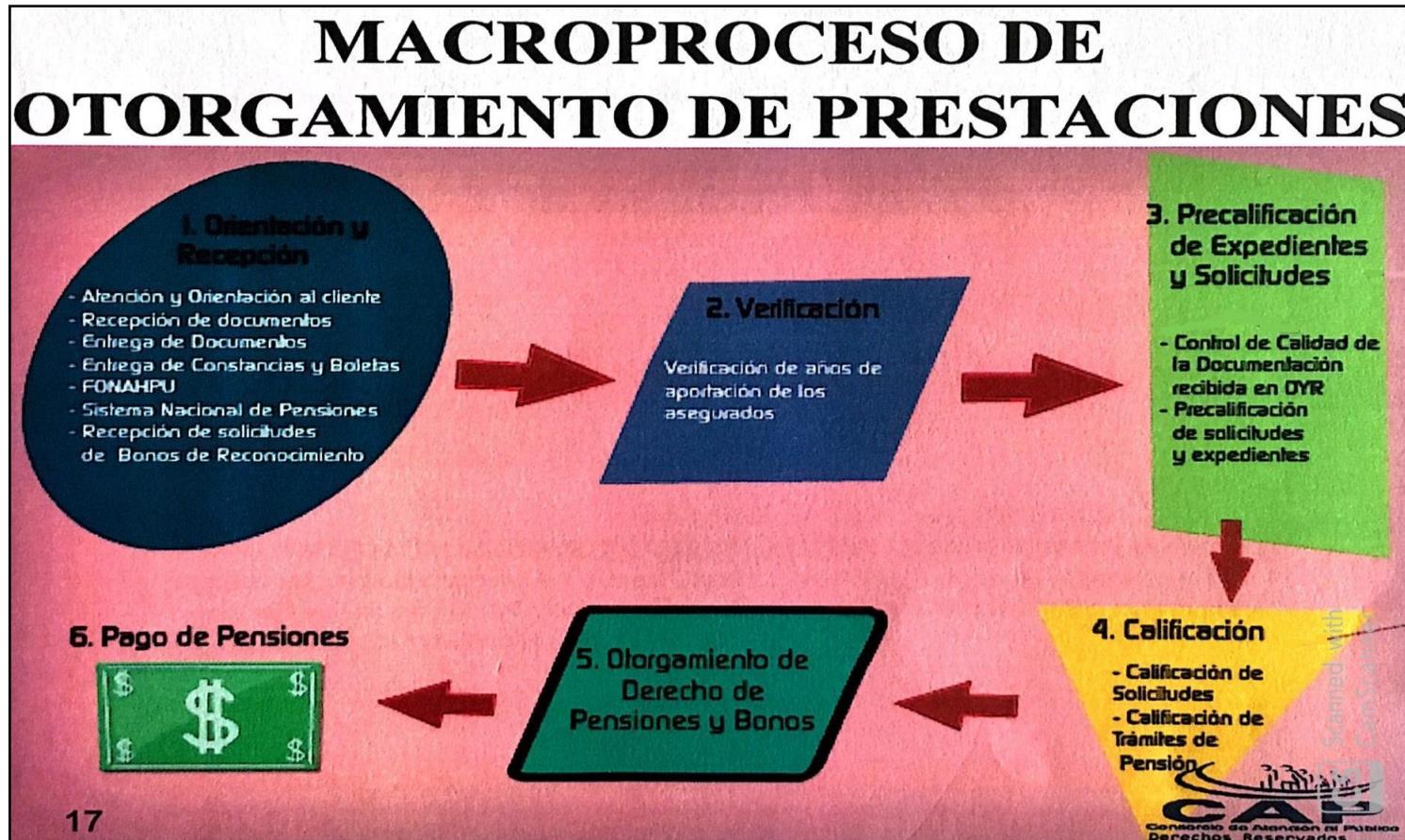
Fuente: Consorcio CERTICOM SAC

Figura 10: Cobertura de Oficinas a Nivel Nacional



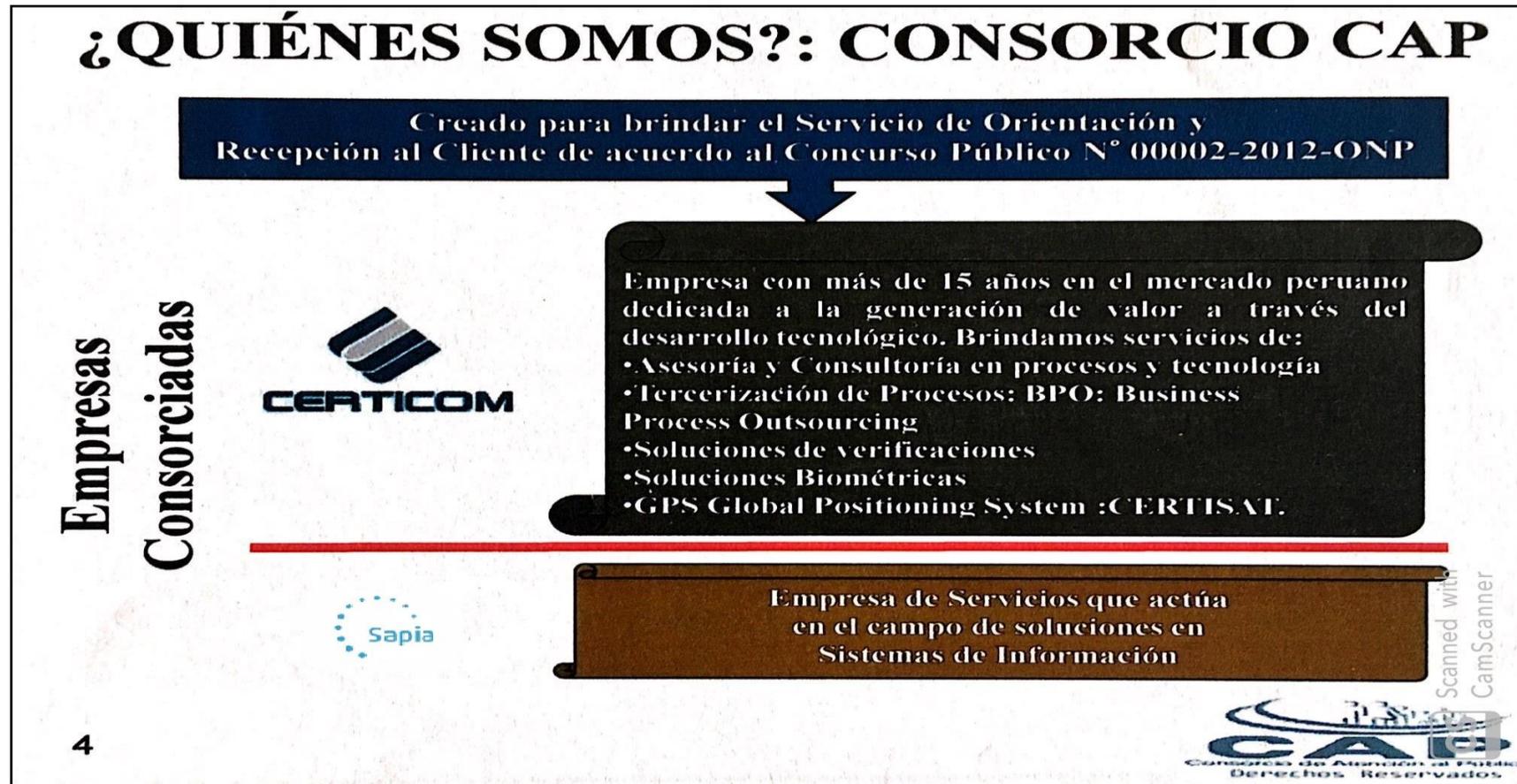
Fuente: Consorcio CERTICOM SAC

Figura 11: Macroproceso de Otorgamiento de prestaciones



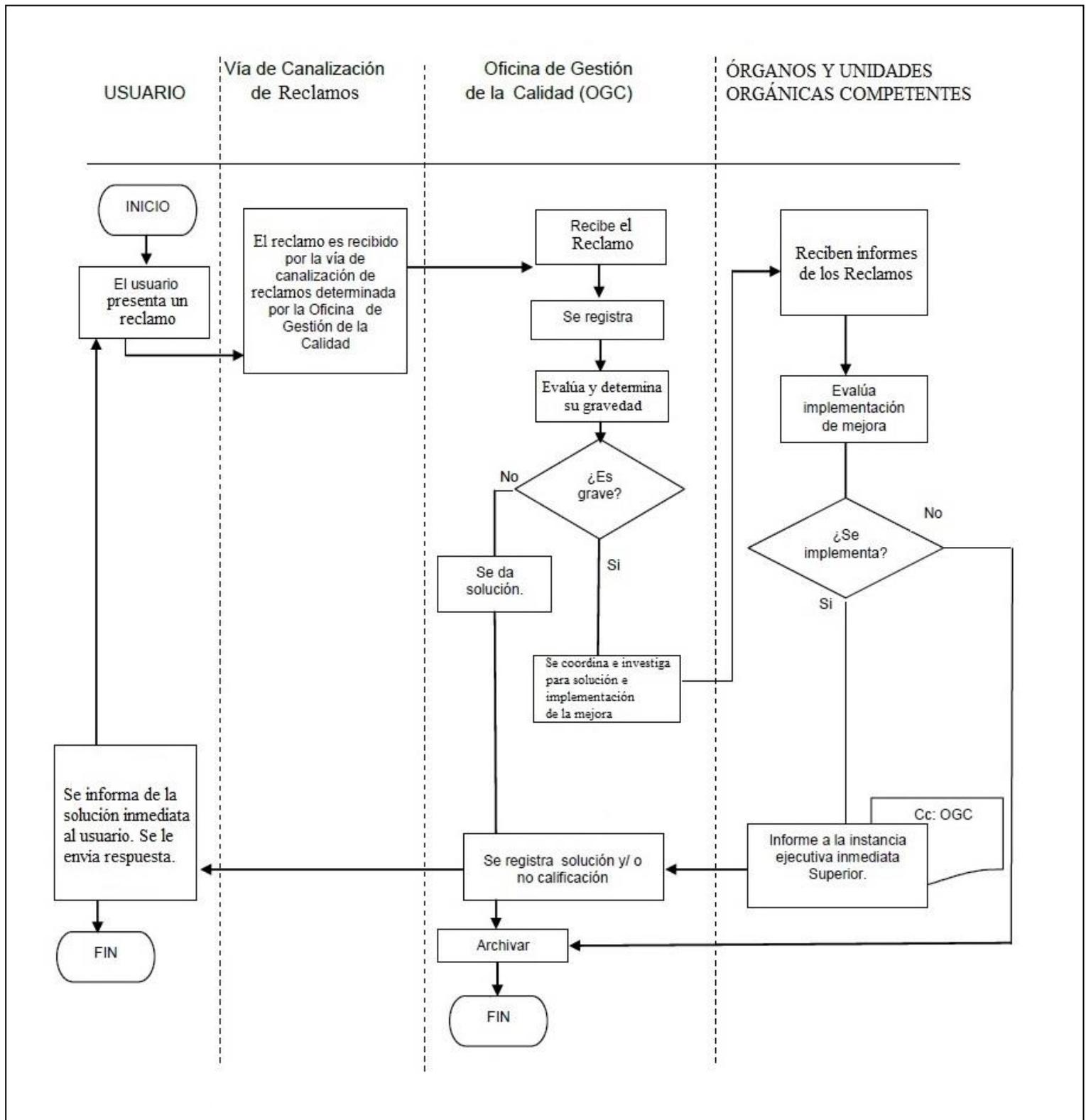
Fuente: Consorcio CERTICOM SAC

Figura 12: Empresas Consorciadas



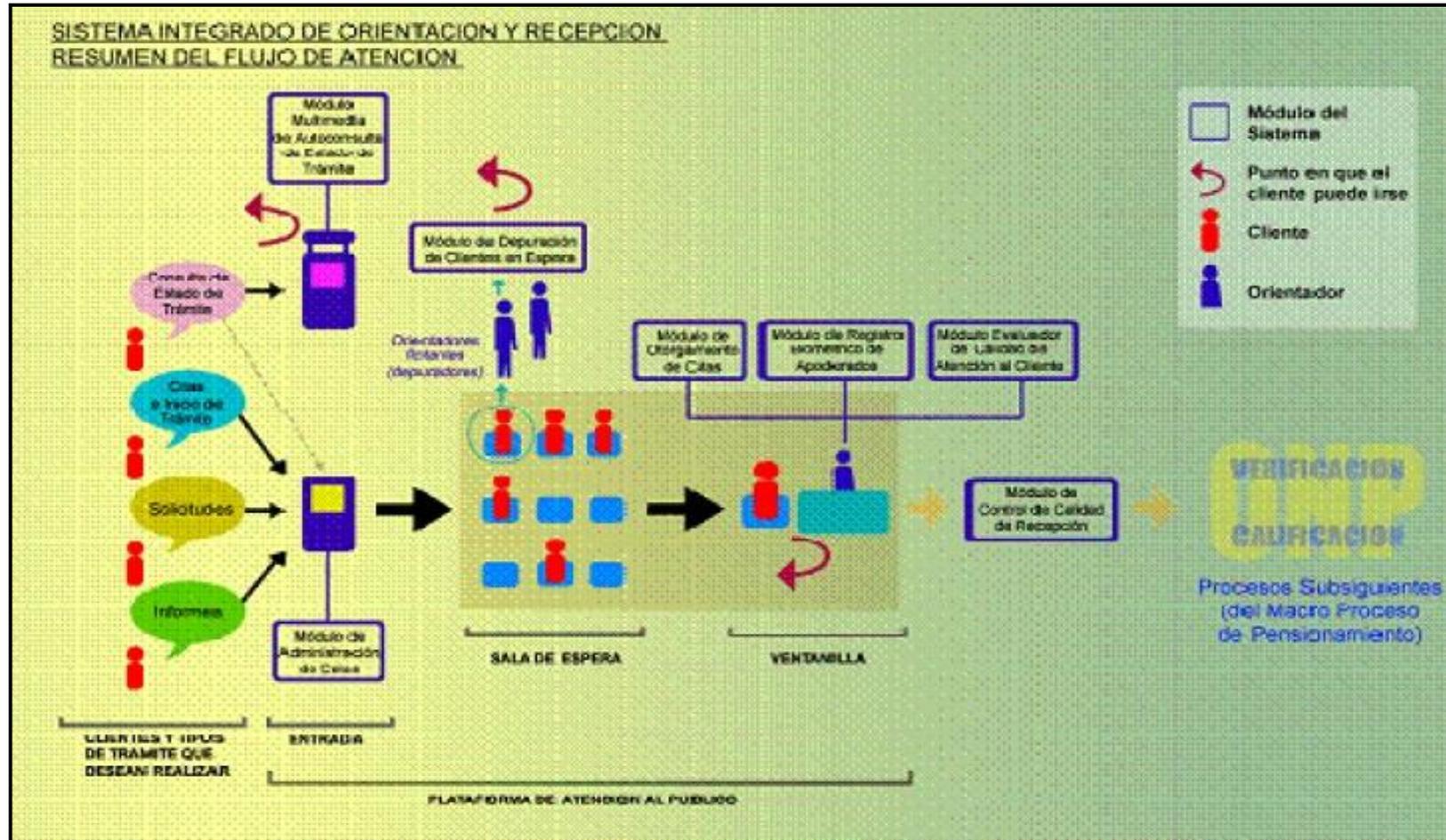
Fuente: Consorcio CERTICOM SAC

Figura 13: Flujograma del Proceso de Solución e Implementación de las Mejoras en la Atención de Reclamos.



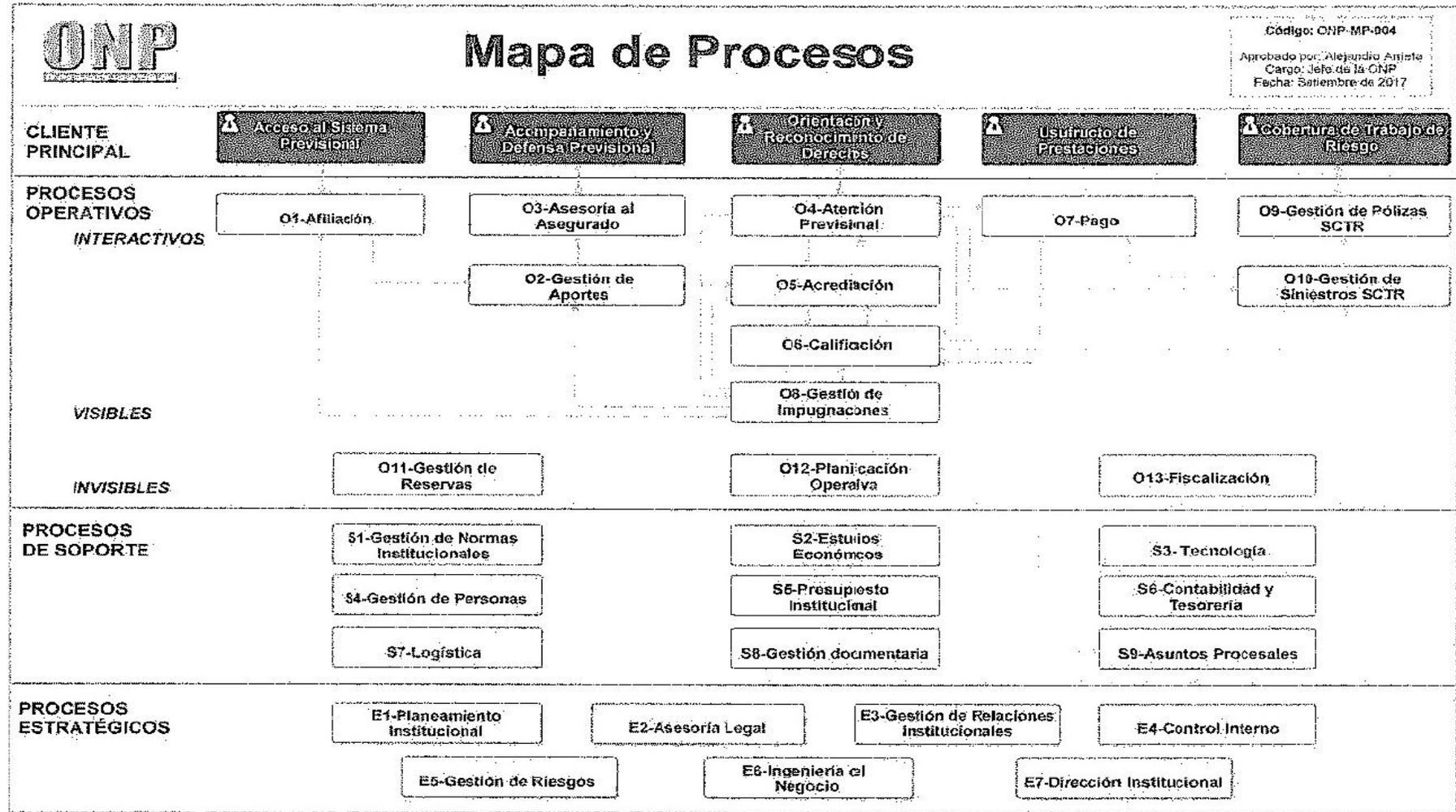
Fuente: Oficina de Normalización Previsional

Figura 14: Resumen del Flujo de Atención



Fuente: Consorcio CERTICOM SAC

Figura 15: Mapa de Procesos



SCTR: Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo

Fuente: Oficina de Normalización Previsional

Figura 16: Puntos de control en el proceso que permitirían evitar errores en el servicio de calidad en la ONP

PROCESO	OPERATIVO	DE SOPORTE	ESTRATEGICO
	O1 – Afiliación	S1 – -----	E1 – Planeamiento Institucional
	O2 – Gestión de Aportes	S2 – -----	E2 – Asesoría Legal
	O3 – Asesoría al Asegurado	S3 – Tecnología	E3 – -----
	O4 – Atención Previsional	S4 – Gestión de Personas	E4 – -----
	O5 – Acreditación	S5 – -----	E5 – -----
	O6 – Calificación	S6 – -----	E6 – -----
	O7 – Pago	S7 – Logística	E7 – -----
	O8 – Gestión de Impugnaciones	S8 – Gestión documentaria	X
	O9 – -----	S9 – -----	
	O10 – -----	X	
	O11 – -----		
	O12 – Planificación Operativa		
	O13 – -----		

Fuente: Oficina de Normalización Previsional