

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“CALIDAD DE SERVICIO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y
SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO EN EL OSCE”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

SOLIS RAMIREZ, FABIO FERNANDO

Villa El Salvador

2019

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a todas las personas que de alguna forma me han dado su confianza, la cual me ha permitido desarrollar mis fortalezas para alcanzar mis metas y a mi familia por ser el pilar fundamental e incondicional en mi formación académica

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas que me han prestado su apoyo durante el proceso de investigación y redacción de este trabajo.

En primer lugar, a mis padres que me han ayudado y apoyado en todo mi proyecto del trabajo de suficiencia de suficiencia, también a mi asesor, Andrei Mendigure, por haberme orientado en todos los momentos que necesité sus consejos. Así mismo, deseo expresar mi reconocimiento a la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur a su plana docente y administrativa por ser parte de mi formación profesional. A todos mis amigos, vecinos y futuros colegas que me ayudaron de una manera desinteresada, gracias infinitas por toda su ayuda y buena voluntad.

Finalmente, quisiera agradecer especialmente a la Doctora Jacqueline Calderon Vigo por la confianza en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, la cual ha permitido que desarrolle mis habilidades y destrezas en el ámbito laboral, asimismo a la señora Delia Peñares Raymundo e Isabel Vega Palomino por su apoyo incondicional en todo lo que necesité.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	vii
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	9
1.2. Justificación del problema.....	12
1.2.1. Teórica	12
1.2.2. Práctica	13
1.2.3. Social.....	13
1.3. Delimitación del proyecto.....	13
1.3.1. Teórica	13
1.3.2. Temporal.....	14
1.3.3. Espacial	14
1.4. Formulación del problema	14
1.4.1. Problema General	14
1.4.2. Problemas Específicos.....	15
1.5. Objetivos.....	15
1.5.1. Objetivo general	15
1.5.2. Objetivos Específicos	15
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	16
2.1. Antecedentes	16
2.2. Bases Teóricas.....	18
2.2.1. Calidad de servicio.....	18
2.2.2. Satisfacción del cliente interno.....	20
CAPITULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	28
3.1. Diagnóstico de la Unidad de Recursos Humanos	28
3.1.1. Calidad de servicio.....	28
3.1.1.1. Dimensión fiabilidad o confiabilidad:.....	29
3.1.1.2. Dimensión capacidad de respuesta:.....	30
3.1.1.3. Dimensión de seguridad:.....	33
3.1.2. Satisfacción del cliente interno.....	34
3.2. MODELO DE SOLUCIÓN PROPUESTO.....	36

CONCLUSIONES	42
RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFÍAS	46
ANEXOS	48

LISTADOS DE TABLAS

TABLA 1	Distribución de las tareas en la Unidad de Recursos Humanos en el OSCE- Febrero 2019.....	10
TABLA 2	Ciclo de Deming.....	20
TABLA 3	Actividades del Plan Operativo Institucional que pasaron las metas propuestas.....	29
TABLA 4	Percepción de los trabajadores del OSCE respecto a la fiabilidad del servicio recibido de parte del personal de la UREH.	30
TABLA 5	Atención en llamadas telefónicas.	31
TABLA 6	Cantidad de consultas diarias por parte de los empleados públicos del OSCE	32
TABLA 7	Capacidad de respuesta en relación a los plazos esperados en los requerimientos realizados por los trabajadores del OSCE.....	33
TABLA 8	Atenciones de manera efectiva por parte del personal de la UREH....	34
TABLA 9	Nivel de compromiso del personal de la Unidad de Recursos Humanos en relación a las expectativas del servicio deseado.....	35
TABLA 10	Procedimientos bajo procedimientos estandarizados en relación a las expectativas del servicio adecuado	35
TABLA 11	Nivel de satisfacción del cliente interno.....	36
TABLA 12	Resumen de propuesta de mejora utilizando el ciclo de Deming	41

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene por principal objetivo proponer una serie de medidas la cual permitirá mejorar la calidad de servicio que brinda la Unidad de Recursos Humanos del OSCE, la propuesta de mejora se plantean considerando los recursos existentes y no significaran una inversión adicional a la entidad, sino está enfocado al uso eficiente de los recursos, por tal motivo estas propuestas se consideran viables a corto y mediano plazo, las mismas que se esperan ser replicadas en distinto Organismos Públicos en el Perú.

En el primer capítulo, se describe la realidad problemática en el cual se detalla la situación actual de la Unidad de Recursos Humanos del OSCE, como la cantidad de personal, las funciones que realizan, los principales factores que repercuten directamente en la calidad del servicio que brinda esta Unidad.

En el segundo capítulo, se analiza las diversas investigaciones que tiene relación directa con la importancia de la calidad de servicio, para la cual se investigó respecto a tesis internacionales y nacionales, asimismo se buscó teorías de autores reconocidos como Chiavenato, Deming, Zeithaml, Parasuraman y

Berry, entre otros., en el tercer capítulo se plantea la propuesta de mejora una vez analizado profundamente los distintos factores que influyen en los problemas asimismo hacer un uso más eficiente de los recursos existente, dándole un enfoque de calidad total en cual busca una mejora continua.

Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones que devienen del análisis de la información recogida y las interpretaciones de estas, asimismo se muestra toda la información recogida en los correspondientes anexos.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

El presente trabajo de suficiencia profesional se elabora en la Unidad Orgánica de Recursos Humanos del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). El OSCE es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), encargado de ejecutar las políticas en materia de contrataciones del Estado, con competencia en el ámbito nacional, que viene funcionando desde el 2008 que se creó como tal mediante Decreto Legislativo N° 1017 y a febrero del 2019 laboran un aproximado de 498 personas.

En las organizaciones el área de Recursos Humanos tiene como objetivo principal la satisfacción del cliente interno, esto se entiende como la búsqueda constante del bienestar de los empleados públicos de toda la organización. Como toda organización del sector público las funciones, responsabilidades y derechos de los empleados públicos, se encuentran delimitadas en reglamentos, normas, instructivos, directivas y resoluciones; las cuales por ser muy diversas y estar en constantes modificaciones, puede no ser accesible conocer al detalle a aquellas personas que no están familiarizadas con el sector público, asimismo muchos de estos documentos se encuentran desactualizados.

El área de Recursos Humanos en el OSCE a febrero de 2019 está comprendida por 12 personas y esta segmentado en siete subsistemas tal como lo indica SERVIR¹ como ente máximo del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público, están distribuidos de la siguiente manera (Ver Cuadro N° 01).

¹ Autoridad Nacional del Servicio Civil creado mediante Decreto Legislativo N° 1023, como ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, en el sector público.

TABLA 1

Distribución de las tareas en la Unidad de Recursos Humanos en el OSCE-
 Febrero 2019

SUBSISTEMAS	ACTIVIDADES	PERSONAL A CARGO
Planificación de Políticas de Recursos Humanos	Estrategias, políticas y procedimientos	Talla - Solis
	Planificación de RRHH	Talla - Solis
Organización del trabajo y su distribución	Diseño de puestos	Torres - Farfan - Janell
	Administración de puestos	Torres - Farfan - Janell
Gestión del Empleo	Selección	Torres - Farfan - Janell
	Vinculación	Torres - Farfan - Janell
	Inducción	Torres - Farfan - Janell
	Periodo de Prueba	Torres - Farfan - Janell
	Administración de legajos	Cuevas - Ruth
	Control de asistencias	Cerf
	Desplazamientos	Cerf- Solis
	Procedimientos disciplinarios	Torres
	Desvinculación	Cerf- Solis
Gestión de Compensaciones	Administración de compensaciones	Talla -Tataje -Pelaez
	Administración de pensiones	Talla -Tataje -Pelaez
Gestión de rendimiento	Evaluación de desempeño	Torres - Farfan - Janell
Gestión de Desarrollo y Capacitación	Capacitación	Torres - Farfan - Janell
	Progresión en la carrera	Torres - Farfan - Janell
Gestión de relaciones humanas y sociales	Relaciones laborales individuales y colectivas	De la Cruz -Pella
	Seguridad y salud en el trabajo	Pella
	Bienestar social	De la Cruz
	Cultura y clima organizacional	De la Cruz
	Comunicación interna	De la Cruz

Elaboración: Propia

Es preciso mencionar, que el jefe de la Unidad de Recursos Humanos se encuentra de Licencia desde noviembre del 2018 hasta noviembre de 2019; por lo tanto, la Alta Dirección ha decidido que la Unidad se encuentre encargado por la Jefa de la Oficina de Administración, esto quiere decir que la Unidad de Recursos Humanos del OSCE a la fecha no cuenta con un jefe de dedicación exclusiva de la Unidad.

Por lo antes mencionado, se ha podido percibir e identificar ciertas actividades que afectan la calidad de servicio que brinda la Unidad de Recursos Humanos del OSCE, entre otras:

- a) El personal encargado de las compensaciones, cabe decir, planillas, liquidaciones, control de asistencia, etc., suspenden sus labores operativas para atender las consultas que realiza los empleados públicos del OSCE, vía presencial y/o telefónica; esto implica que se queden hasta altas horas de la noche para poder cumplir sus labores.
- b) Existe una reducción significativa del personal de la Unidad de Recursos Humanos del OSCE, para diciembre del 2018 se encontraban laborando 21 empleados públicos y a febrero del 2019 solo quedan 12 empleados; esta reducción de personal ha traído como consecuencia la sobrecarga laboral en los diferentes subsistemas de Recursos Humanos, en consecuencia, están propensos a terminar sus labores fuera de tiempo.
- c) La unidad de Recursos humanos solo cuenta con un abogado laboralista, el cual no es suficiente para atender todos los casos jurídicos que se presentan en la Unidad.
- d) No se cuenta con una normativa actualizada, es decir las directivas, instructivos y reglamentos no han sido adaptadas a las vigentes normas que rigen en el país. Esto conduce a que el personal de Recursos Humanos no conozca las normas vigentes, induciendo muchas veces al error, en ese aspecto urge capacitación.

Por dar un ejemplo: En la directiva de Control de Asistencia² indica lo siguiente en el artículo 7.7.2. Literal C “Licencia por Paternidad. Se otorga al padre trabajador por cuatro (04) días consecutivos...”.

El ejemplo anterior no es aplicable en la actualidad debido a que a la fecha la Licencia por Paternidad se otorga al trabajador por diez (10) días³.

² Aprobado mediante Resolución N° 328-2014-OSCE-PRE

³ Ley N° 30807, Art 02. “La licencia por paternidad a que se refiere el artículo 1 es otorgada por el empleador al padre por diez (10) días calendario consecutivos”

Asimismo, esto implica, que los empleados públicos desconozcan sus derechos y los procedimientos que deben seguir para sus requerimientos, en consecuencia, sus solicitudes no pueden ser atendidas con ellos esperan.

- e) Carencia de convenios de convenios de empresas privadas o instituciones públicas, en temas de capacitación y bienestar social.
- f) El personal de Recursos Humanos por la carga laboral muchas veces no puede atender a tiempo los requerimientos solicitados por otras áreas y usuarios, causando malestar e insatisfacción de todos los empleados públicos que laboran en la Organización.

. Por lo tanto, el presente trabajo pretende identificar metodológicamente mediante el modelo SERVQUAL los factores que afectan la calidad de servicio que brinda la Unidad de Recursos Humanos, asimismo plantear una solución estructurada impulsando la calidad de servicio a través de un mejor desempeño del personal, esto se logrará entre otros buscando que toda la información, procesos, procedimientos, plazos, etc.; se encuentren accesibles mediante herramientas visuales y medios tecnológicos, y resulten de fácil comprensión para que los empleados públicos conozcan cómo realizar sus trámites a tiempo con la información necesaria y de esa manera tener una satisfacción del cliente interno.

1.2. Justificación del problema

1.2.1. Teórica

El estudio busca aplicar la metodología Servqual para poder medir la calidad de servicio que brinda la Unidad de Recursos Humanos en el OSCE, utilizando solo tres dimensiones de la teoría planteada por Parasuraman, Zeithaml y Berry en el año 1985, esto nos permitirá identificar aquellos factores que deben ser reestructurados o potenciados.

1.2.2. Práctica

El presente trabajo de suficiencia pretende plantear una metodología estandarizada para poder identificar aquellos factores que impiden que la Unidad de Recursos Humanos del OSCE pueda ofrecer una Calidad de Servicio en toda la Organización, asimismo, una vez identificado plenamente estos factores, se plantearan planes de mejora continua.

Esto permitirá que la Unidad de Recursos Humanos brinde un buen servicio en el OSCE, utilizando de forma eficiente y eficaz el potencial humano, tecnológico y material, el cual tendrá un efecto positivo en la satisfacción de cliente interno que labora en el OSCE.

1.2.3. Social

El presente trabajo presentará entre otros, una propuesta de mejora de la calidad de servicio, el cual se espera que pueda ser replicado en todas las organizaciones públicas del Perú, tanto como su capital y sus provincias, en donde la Unidad de Recursos Humanos necesite mejorar sus servicios, asimismo permitirán el uso eficiente de los recursos públicos.

1.3. Delimitación del proyecto

1.3.1. Teórica

El presente trabajo de suficiencia profesional se basará principalmente en la influencia que tiene la Calidad de servicio que brinda la Unidad de Recursos Humanos en el OSCE, para la cual se utilizará las siguientes teorías:

- a) La calidad de servicio, respecto a esta variable el autor usará la metodología SERVQUAL, el cual fue desarrollada por Zeithaml, Parasuraman y Berry en su libro titulado "Calidad Total en la Gestión de Servicios". La metodología SERVQUAL permite medir la percepción de los usuarios sobre la calidad de servicio bajo cinco dimensiones: Elementos

tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, en esta investigación se tomó la decisión de trabajar la problemática utilizando solo tres dimensiones (Fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad), los mismos que será desarrollados a lo largo de la presente.

- b) Satisfacción del cliente interno, respecto a esta variable se utilizará las dimensiones planteadas por Hoffman y Bateson (2012) el cual permite medir la satisfacción mediante tres dimensiones: Explícitas del servicio pronosticado, Explícitas de servicio deseado y Explícitas de servicio adecuado.

1.3.2. Temporal

La investigación se realiza en referencia al periodo comprendido entre octubre del 2018 a febrero del 2019, adicionalmente se usará data de las actividades realizadas durante todo el año 2018 mediante el Plan Operativo Institucional (Anexo N° 01) la cual se podrá medir indicadores de calidad de servicio.

1.3.3. Espacial

El presente trabajo se llevará a cabo en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) ubicado en (Oficina Central) Avenida Gregorio Escobedo cuadra N° 07 S/N, distrito Jesús María, Lima – Perú.

Asimismo, en el OSCE laboran en febrero 2019 aproximadamente 498 servidores de los cuales 12 pertenecen a la Unidad de Recursos Humanos.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre la calidad de servicio que brinda la Unidad de Recursos Humanos y la satisfacción del cliente interno del OSCE?

1.4.2. Problemas Específicos

¿Cómo se relaciona la fiabilidad de la calidad de servicio que brinda la Unidad de Recursos Humanos y la satisfacción del cliente interno?

¿Cómo se relaciona la capacidad de respuesta del personal de recursos humanos con la satisfacción del cliente interno?

¿Cómo se relaciona la seguridad (conocimientos y habilidades del personal que brinda el servicio) y la satisfacción del cliente interno?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Describir la relación que existe entre la calidad de servicio que brinda la Unidad de Recursos Humanos sobre la satisfacción del cliente interno del OSCE y realizar una propuesta de mejora continua.

1.5.2. Objetivos Específicos

Describir la relación de la fiabilidad de la calidad de servicio que brinda la Unidad de Recursos Humanos y a la satisfacción del cliente interno

Describir la relación la capacidad de respuesta del personal de recursos humanos con la satisfacción del cliente interno.

Describir la relación de la seguridad (conocimientos y habilidades del personal que brinda el servicio) en la satisfacción del cliente interno.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Internacionales

Sanz, Paula (2015), en su tesina “Gestión del capital humano en el ámbito de la administración pública” aplicada en la Ciudad de Buenos Aires – Argentina, buscó identificar el estado de la calidad de servicio del capital humano.

En el cual la autora concluye que las funciones centrales del sistema de gestión de personal no están articuladas entre sí, no conciliando de esta manera con la concepción de enfoque sistémico; asimismo indica que el empleado de la administración pública no se le ofrece incentivos concretos, ni objetivos, ni metas a alcanzar para que tengan una evaluación de desempeño objetiva.

Álvarez (2012) en “Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales”, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela, En este estudio se evaluó la calidad del servicio ofrecido en una red de supermercados del gobierno la cual dispone actualmente de 142 establecimientos para la distribución directa de las cuales se encuentran en el distrito capital, el instrumento aplicado fue una adaptación el SERVQUAL, en la cual se consideraron cuatro dimensiones. En relación a los resultados que se obtuvieron se pudo hallar diferencias entre las percepciones que son más bajas para los clientes en relación con sus expectativas, existiendo así oportunidades de mejora para lograr la satisfacción total.

Droguett, en el año 2012, con el título de tesis “Calidad de servicio y Satisfacción a los clientes de la Industria Automotriz de Santiago - 2012”, Santiago de Chile – Chile. Buscó establecer la relación entre la relación entre Calidad de servicio y Satisfacción a los clientes de la Industria Automotriz de Santiago – 2012, llegando a la conclusión que las evaluaciones que los clientes cobran gran relevancia, en gran parte por las actitudes de las personas hacia una marca de la industria tienen que ver con las experiencias de servicio que ha

tenido con la misma, elevando el nivel de recomendación y recompra en las marcas que hacen un buen trabajo en los temas relacionados a servicio al cliente.

Nacionales

Vásquez, Víctor (2017), en su tesis titulada “Relación entre el desempeño organizacional y la satisfacción del cliente interno de la Dirección de Red de Salud Alto Amazonas – Región Loreto 2017”, el objetivo fue Establecer la relación entre el desempeño organizacional y la satisfacción del cliente interno.

En donde concluye que el desempeño organizacional y la satisfacción del usuario interno en la Dirección de Red de Salud, presentan una significativa relación, asimismo en el nivel de Satisfacción del usuario interno en la Dirección de salud, se encuentra en un nivel medio con 50.62% de aprobación, lo que indica que el personal de dicha Dirección de salud muestra agrado hacia el servicio que reciben.

Vega, Keni (2017) en su tesis titulada “Calidad de servicio y satisfacción del usuario interno en la Dirección de Medicamentos, Insumos y Drogas Ancash”. El objetivo de este trabajo se basó en establecer la relación entre la calidad de Servicio y la Satisfacción del Usuario Interno en la Dirección de Medicamentos Insumos y drogas Ancash, 2016.

Llegando a la conclusión que e que existe influencia entre las variables, siendo esta positiva moderada entre las variables Calidad de Servicio y la Satisfacción del Usuario interno, es decir a mejor calidad de servicio el usuario interno se sentirá más satisfecho.

Zumaeta, Paolo (2017) en su tesis titulada “Diagnostico de satisfacción de los clientes interno de la empresa de lácteos evaluando la calidad de servicio” siendo su objetivo general el determinar si existe relación significativa entre la calidad de servicio que el área de materiales brinda y la satisfacción de los clientes internos de la empresa de lácteos empleando la metodología Servqual.

Llega a la conclusión, que con la metodología Servqual les permitió hacer un diagnóstico de cómo nuestros clientes internos nos perciben y como está relacionada su satisfacción con el servicio de calidad que brindamos, si bien este instrumento refiere a 5 dimensiones para determinar la calidad de servicio, como es una herramienta estadística se puede modificar a la realidad de la empresa en donde se quiere aplicar, más aun que Servqual tiene un amplio espectro, es decir aplica para todo tipo de empresas o servicios que se brinde

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Calidad de servicio

El Dr. Kauru Ishikawa (1988), define calidad como “En su interpretación más estrecha, calidad significa calidad del producto, pero en su interpretación más amplia significa calidad de trabajo, calidad de servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la dirección, calidad de la empresa” (p.125)⁴.

Juran (2001), plantea que “La calidad de un producto o servicio, es la caracterización del artículo o servicio obtenido en el proceso de producción o servicio que determina el grado de su correspondencia con el conjunto de exigencias establecidas por la documentación técnica y los consumidores” (p.326)⁵.

Es importante al tratar el tema de calidad también abordar la definición de servicio, la cual para Kotler & Bloom (2009) hace referencia a “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico” (p. 147)⁶.

⁴ Ishikawa. K (1988). Extraído de Control de Calidad Total por “Hacia una Calidad más robusta con ISO 9000:2000. Panorama

⁵ Juran Joseph (2001). Manual de Control de la Calidad. McGraw-Hill Interamerican. España

⁶ Kotler. P & Bloom .P. El marketing de servicios profesionales. Grupo Planeta

Del mismo modo según López (2013): “La calidad en la atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector y el tipo de negocio que desarrolla” (p.9)⁷.

Dimensiones de Calidad de servicio

La primera dimensión de la calidad de servicio, según Zeithaml, Parasuraman y Berry, está relacionada con los aspectos visibles u objetivos de la organización como su infraestructura, su señalización, su equipamiento tecnológico, su accesibilidad, iluminación, ventilación, comodidad de los ambientes, etc. Esta dimensión se conoce como elementos tangibles.

La segunda dimensión relacionada con el cumplimiento de la promesa con precisión, seguridad y efectividad es la Confiabilidad o fiabilidad.

La tercera dimensión es la capacidad de respuesta relacionada con el tiempo de atención, la atención personalizada al usuario, el tiempo de respuesta para una atención efectiva, la actitud para ofrecer información clara y sencilla y la comprensión del usuario para una oportuna atención.

La cuarta dimensión es la confianza o seguridad referida a la actitud de servicio y a las capacidades de los empleados para generar confianza a los clientes, la cual es el resultado de la amabilidad, la experiencia, el trabajo en equipo y el conocimiento del servicio.

La última dimensión es la empatía que va más allá de la cortesía profesional e implica la dedicación al cliente, la voluntad de entender las necesidades exactas del cliente y encontrar la manera correcta de satisfacerlas.

⁷ López, María. Importancia de la calidad del servicio al cliente. El buzón de Pacioli

CALIDAD TOTAL

Edwards Deming define calidad como “Un grado de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y adecuado para el mercado” ⁸(p. 05). El mismo que propone sobre la utilización de métodos estadísticos para el control de la calidad, que se logra con la participación de los empleados en la toma de decisiones y eliminando barreras repetitivas, operativas y burocráticas.

TABLA 2

Ciclo de Deming

<i>etapa</i>	<i>especificaciones</i>	<i>herramientas</i>
Planear	Definir el proyecto. Definir el problema. Analizar por qué es importante. Definir indicadores (variables de control)	<i>Brainstorming</i> Registros <i>Flowchart</i> Diagrama de Pareto
	Analizar la situación actual. Recoger información existente. Identificar variables relevantes. Confeccionar planillas de registros. Recopilar datos de interés.	<i>Brainstorming</i> Registros <i>Flowchart</i> Diagrama de Pareto
	Analizar causas potenciales. Determinar causas potenciales. Analizar datos recopilados. Observar la experiencia personal. Tormenta de ideas.	<i>Brainstorming</i> Registros <i>Flowchart</i> Diagrama de Pareto Diagrama de dispersión Diagrama de causa-efecto
	Planificar soluciones. Plantear un lista de soluciones. Establecer prioridades. Preparar un plan operativo.	<i>Brainstorming</i> Gráficos de barras Gráficos circulares
Hacer	Implementar soluciones. Efectuar los cambios planificados.	<i>Brainstorming</i> Gráficos de barras Gráficos circulares
Verificar	Medir los resultados. Recopilar datos de control. Evaluar resultados.	Diagrama de Pareto Gráficos de línea Histogramas Gráficos de control
	Estandarizar el mejoramiento. Efectuar los cambios a escala. Capacitar y entrenar al personal. Definir nuevas responsabilidades. Definir nuevas operaciones y especificaciones.	Diagrama de Pareto Gráficos de línea Histogramas Gráficos de control
Actuar	Documentar la solución Resumir el procedimiento aprendido.	Procedimientos generales Procedimientos específicos Registros e instructivos de trabajo

Fuente: Carro, Roberto & Gonzalez, Daniel (2009), *Administración de la calidad total*. (p. 15)

2.2.2. Satisfacción del cliente interno

Hoffman y Bateson (2012) indica que “la definición más común de satisfacción o insatisfacción del cliente es aquella en que se comparan las

⁸ Carro, Roberto & Gonzalez, Daniel (2009), *Administración de la calidad total*, Universidad Nacional del MAR del Plata.

expectativas del cliente con sus percepciones respecto del contacto real del servicio. La comparación de las expectativas y las percepciones de los clientes se basa en lo que las empresas que aplican el marketing llaman el método de rectificación de las expectativas. En pocas palabras, si las percepciones de un cliente satisfacen sus expectativas, se dice que éstas se confirman y el cliente queda satisfecho. Si las percepciones y las expectativas no son iguales, entonces se dice que la expectativa se rectifica” (p. 288)⁹.

Existen dos tipos de rectificaciones:

1. Si las percepciones reales fueron inferiores a las expectativas el resultado es una rectificación negativa.
2. La rectificación positiva ocurre cuando las percepciones superan a las expectativas, dando como resultado la satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente es más que atender bien al cliente cuando se realiza un servicio, debido a que es todo un contexto que va a influir a que el cliente en sí pueda determinar si percibió o no que la atención recibida pudo satisfacer sus necesidades, lo complicado de esto es que cada ser humano tiene una forma y manera diferente de realizar esta acción, lo que hace más complicado satisfacer a todos, pero si podemos hacer que de acuerdo al contexto en común, pueda dejarse influir por lo que ya se ha establecido.

En ese sentido, para Dutka (2001) “No es banal ocuparse de los clientes internos, pues la satisfacción del cliente exige el compromiso de toda la compañía. Existe una relación directa entre el modo en que los empleados se tratan entre sí y a los clientes: la satisfacción del empleado influye sobre la del cliente. Una atmósfera interna “de calidad” crea un ambiente que lleva a satisfacer a los clientes externos. La compañía que satisface las demandas de sus

⁹ Hoffman, k. Douglas & Bateson John (2012), Marketing de servicios, Cengage Learning

empleados está en una situación ideal para satisfacer las de los clientes externos”¹⁰.

Asimismo Kotler (2003) define la satisfacción del cliente como: “El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”¹¹.

Existen 3 tipos de niveles satisfacción, relacionando desempeño con expectativas:

- a) Insatisfacción: el desempeño que perciben los clientes del servicio no llega a sus expectativas.
- b) b) Satisfacción: Cuando ambos coinciden expectativas = desempeño.
- c) c) Complacencia: se define que el desempeño sobrepasa las expectativas del cliente.

La satisfacción del cliente interno, es importante porque juega un papel básico y necesario en la gestión que debe realizar cada colaborador que es parte de una empresa, pues cada uno del personal tiene la oportunidad de estar en contacto e interrelacionarse con los clientes, en este contacto son los responsables de hacer pasar una experiencia memorable en los servicios brindado y dar un nivel de satisfacción que genere un afinidad y lealtad por parte del cliente hacia la empresa.

Se puede mencionar que esta forma de atención es un modo y/o forma de trabajo y de satisfacción en cada actividad que se hace y que, si incluye a todas las áreas de organización, tanto en servir adecuadamente a los clientes externos que son los que compran y nos permiten estar rentables en el tiempo; como en la forma de atender a los clientes internos que son todos los colaboradores de la diferentes áreas de la empresa que brinda un soporte adecuado y eficiente.

¹⁰ Dutka. A. (2001) Manual de AMA para la satisfacción del Cliente. Granica, Buenos Aires

¹¹ Kotler. P. (2003) Fundamentos del Marketing. Pearson

Para la satisfacción del cliente interno, se valoró con las teorías que son desarrollados por los autores, Hoffman y Bateson (2012), que indican tres tipos de expectativas: Expectativas servicio pronosticado, expectativas servicio deseado y expectativas servicio adecuado.

EXPECTATIVAS DE SERVICIO PRONOSTICADO

En las expectativas de servicio pronosticado existen factores que influyen en su proceso. Las promesas explícitas de servicio, abarcan la publicidad de la empresa, la venta personal, los contratos y otras formas de comunicación. Debido a la falta de un producto tangible, los consumidores de servicios basan sus evaluaciones del servicio en las diversas formas de información disponible. Cuanto más ambiguo es el servicio, más clientes dependen de la publicidad de la empresa al formar sus expectativas.

La comunicación de boca a boca, también desempeña un papel importante en la formación de las expectativas del cliente. Con base al comportamiento del comprador, los clientes tienden a confiar más en fuentes de información personales que en las no personales cuando se trata de elegir alternativas de servicio. Dado que los servicios no se pueden evaluar completamente antes de la compra, los clientes consideran la información de boca a boca como información imparcial de alguien que ya paso por la experiencia de servicio.

Las fuentes de información de boca a boca pueden ser los amigos y familiares de los clientes, e incluso los consultores de publicaciones de evaluación de productos. La experiencia previa, también contribuye a las expectativas de los clientes, las evaluaciones de servicio a menudo se basan en una comparación del encuentro del servicio actual con otros encuentros con el mismo proveedor, otros proveedores en la industria y otros de distintas industrias. En el sistema educativo, las expectativas del estudiante sobre los profesores probablemente estén basadas en la experiencia previa en otras clases con el mismo profesor y en otras clases con otros profesores.

EXPECTATIVAS DE SERVICIO DESEADO

“Es la expectativa ideal que refleja lo que los consumidores quieren comparar con el servicio pronosticado, que es lo que es probable que ocurra. Por tanto, en la mayor parte de los casos, el servicio deseado refleja una mayor expectativa que el servicio pronosticado. La comparación de expectativa del servicio deseado con el servicio percibido que se recibe da por resultado un medición de la superioridad del servicio recibido” (p. 307)¹². Las expectativas del servicio deseado se forman a partir cuatro fuentes.

1. Intensificadores duraderos del servicio, consiste en factores personales que son estables y que aumentan la sensibilidad del cliente respecto a cómo se le debe suministrar el servicio.
2. Expectativas derivadas, consiste en evaluar las expectativas apropiadas y basadas en las expectativas de otros.
3. Filosofías de servicio personales, se basa en las ideas internas del cliente sobre el significado del servicio y la manera en que deben conducirse los proveedores, acrecientan la sensibilidad del cliente.
4. Necesidades personales, el cliente sus necesidades físicas, sociales y psicológicas. Dicho en pocas palabras, algunos clientes tienen más necesidades y requieren atención que otros.

EXPECTATIVAS DE SERVICIO ADECUADO

El servicio adecuado refleja el nivel de servicio que le consumidor está dispuesto a aceptar y en el influyen cuatro factores:

1. Intensificadores temporales del servicio, son elementos que a corto plazo que aumentan la sensibilidad del cliente al servicio.

¹² Hoffman, k. Douglas & Bateson John (2012), Marketing de servicios, Cengage Learning

2. Alternativas percibidas del servicio, el nivel de servicio adecuado también se ve afectado por cuanto mayor sea el número de alternativas percibidas del servicio, mayor será el nivel de las expectativas de servicio adecuado y más estrecha la zona de tolerancia.
3. Roles de servicio auto percibidos, como se ha mencionado en muchas ocasiones, el proceso de producción a menudo implica el servicio al cliente y puede influir directamente en los resultados del sistema de entrega del servicio.
4. Factores situacionales, como grupo, los clientes no son razonables. Entienden que, de vez en cuando, fuera del control del proveedor de servicios disminuyen la calidad en el servicio. Si se interrumpe el suministro eléctrico en una parte de la ciudad a la hora de la cena, los restaurantes en otras partes de la ciudad tendrán una cantidad excesiva de clientes hambrientos.

En resumen, se puede definir la satisfacción del cliente como un nivel en que el cliente experimenta una vez terminado el servicio o consumido el producto, siempre y cuando cumpla o sobrepase las expectativas.

2.3.- Definición de términos básicos

Administración: “Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2004). “La coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.” (Robbins y Coulter, 2005).

Administración pública: La Administración pública es “aquella organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones” (Mularz, 2008)

Calidad: El conjunto de especificaciones y características de un producto o servicio referidas a su capacidad de satisfacer las necesidades que se conocen o presuponen (ISO 9004-2).

Capacitación: “Como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2007).

Cliente interno: Es el trabajador de la empresa que hay que mantener siempre satisfecho porque es el primer embajador de la organización. Un trabajador disgustado y sin sentido de pertenencia es un peligro para la reputación de la organización.

Empleado público: Se considera como empleado público a todo funcionario o servidor de las entidades de la Administración Pública en cualquiera de los niveles jerárquicos sea éste nombrado, contratado, designado, de confianza o electo que desempeñe actividades o funciones en nombre del servicio del Estado. (Ley 27815 – Ley del Código de Ética de la Función Pública, 2005).

Entidad pública: A aquella organización que cuente con personería jurídica de derecho público, cuyas actividades se realizan en virtud de potestades administrativas y, por tanto, se encuentran sujetas a las normas comunes de derecho público. (Decreto Supremo N° 040-2014-PCM – Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, 2014).

Gestión pública: Es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país.

Motivación: Conjunto de factores internos y externos que determinan en parte las acciones de una persona.

OSCE: Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado, es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), encargado de ejecutar las políticas en materia de contrataciones del Estado (Decreto Legislativo N° 1017, Ley de Contrataciones del Estado. 2008).

Proceso: Es un conjunto de actividades relacionadas entre sí; las cuales transforman elementos de entrada en bienes y/o servicios para los clientes internos o externos de la entidad. Se ubica en el segundo nivel de desagregación del Sistema; un proceso es parte de un subsistema determinado y se descompone a su vez en una o más actividades. (Resolución N° 208-2014-SERVIR-PE, Directiva "Normas para la gestión del proceso de administración de puestos", 2014).

Reglamento: Es un documento que especifica una norma jurídica para regular todas las actividades de los miembros de una comunidad. Establecen bases para la convivencia y prevenir los conflictos que se puedan generar entre los individuos.

Satisfacción del cliente interno: Los clientes internos deben sentir satisfacción personal y profesional trabajando para la empresa. Deben sentir un entorno de trabajo seguro, donde se le ayude a alcanzar sus metas profesionales, apoyando sus capacidades, aptitudes, talentos y conocimientos. (Banco Popular Dominicano, 2016).

Servicio: Un servicio representa un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa. Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos.

CAPITULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

3.1. Diagnóstico de la Unidad de Recursos Humanos

3.1.1. Calidad de servicio

La Unidad de Recursos Humanos está conformada por 12 personas, de las cuales solo 6 son especialistas y el resto es personal de apoyo, esto implica tener dificultades para otorgar una calidad de servicio a los empleados públicos de la entidad.

Los servicios que brinda la Unidad de Recursos Humanos del OSCE, están delimitadas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF)¹³, entre las principales funciones encontramos es gestionar los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público, asimismo las actividades que realizan día a día están programadas en el Plan Operativo Institucional del OSCE¹⁴, el mismo que está consignado en el ANEXO N° 01 del presente, en el cual se puede evidenciar que algunas actividades realizadas en el año 2018 sobrepasan la cantidad que fueron programadas.

Entre las actividades que generan más carga laboral son la elaboración de proyectos de encargaturas y desplazamientos del personal, en el que para el año 2018 se programaron 60 memorandos y se terminaron realizando 130, es decir se alcanzó un 217% en el cumplimiento de esa actividad, otra actividad que han registrado mayor cumplimiento son los aquellos relacionados con los informes, eventos de capacitación, expedientes, convocatorias de puestos, etc, todas estas actividades alcanzaron más de 120% de las metas programadas en el Plan Operativo Institucional del 2018 (Ver Anexo N° 01).

¹³ Aprobado mediante Decreto Supremo N° 076-2016-EF

¹⁴ Plan Operativo Institucional del OSCE para el año 2018, aprobado mediante Resolución N° 288-2017-OSCE/PRE

TABLA 3

Actividades del Plan Operativo Institucional que pasaron las metas propuestas

INDICADORES	METAS	REALIZADAS	VAR. %
Documento (decenas)	175	237	135%
Eventos	22	32	145%
Expedientes	204	272	133%
Memorando	60	130	217%
Puestos convocados	108	163	151%

Fuente: Extraído del Plan Operativo Institucional 2018 (Ver Anexo N° 02)

Elaboración: Propia

Asimismo, de acuerdo con las dimensiones de la teoría de Calidad de servicio de Zeithaml, Parasuraman y Berry, se realizó el siguiente análisis:

3.1.1.1. Dimensión fiabilidad o confiabilidad:

Esta dimensión está relacionada con el cumplimiento de la promesa con precisión, seguridad y efectividad del servicio ofrecido.

En relación a esta dimensión, el personal de la Unidad de Recursos Humanos no está siendo capacitado, esto implica que no se pueda otorgar una buena calidad de servicio, asimismo cuenta con sus instrumentos de gestión desactualizados y directivas pendientes de aprobar como, por ejemplo:

- a) Directiva de control de asistencia y permisos (Resolución 382-2014-OSCE/PRE), el cual fue aprobado el 2014 y urge su actualización.
- b) Reglamento Interno de Trabajo (Resolución N° 284-2014-OSCE/PRE), el cual fue aprobado en el año 2014.
- c) Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (Resolución 285-2015-OSCE/SGE) aprobado en el 2015.

Asimismo, existen algunas directivas pendientes de aprobar como: directiva de procesos de selección, directiva de encargaturas y desplazamientos, directiva de lactario, código de ética, etc.

Por otro lado, se ha recogido información mediante una encuesta (Anexo N° 5 y 6), entre las cuales se consulta a los trabajadores del OSCE si consideraban que el personal de la UREH tiene pleno conocimiento del servicio que brinda, en ese sentido 1 de cada 4 trabajadores se muestra en desacuerdo respecto a dicha pregunta, lo cual evidencia que existe una baja percepción de la calidad del servicio brindado.

TABLA 4

Percepción de los trabajadores del OSCE respecto a la fiabilidad del servicio recibido de parte del personal de la UREH.

Pregunta N° 07: Considera que el personal de la UREH tiene pleno conocimiento del servicio que brinda				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8.5 %	39%	27.1%	20.3%	5.2%

Fuente: Anexo N° 06, Pregunta N° 07

Elaboración: Propia

En ese contexto, lo antes mencionado dificulta que el personal de la Unidad de Recursos Humanos en algunos temas no tenga una base legal en la que pueda fundamentar sus documentos esto resta efectividad al servicio ofrecido.

3.1.1.2. Dimensión capacidad de respuesta:

Relacionada con el tiempo de atención, la atención personalizada al usuario, el tiempo de respuesta para una atención efectiva, la actitud para ofrecer información clara y sencilla y la comprensión del usuario para una oportuna atención.

Con respecto a esta dimensión podemos inferir que existe una insatisfacción por parte del cliente interno debido a que el tiempo de atención a los requerimientos se realiza fuera de plazo, por las siguientes razones:

- a) Como indica el Anexo N° 01 cada vez existen mayores requerimientos que atender y solo se cuenta con 12 personas a comparación de diciembre del 2018 que se contaban con 21, esto incide directamente en la carga laboral de cada miembro de la Unidad de Recursos humanos.
- b) No existe un medio de atención rápida para consultas, por ejemplo, justificación de tardanzas, beneficios sociales, requisitos para trámites, etc.

Por tal motivo, muchas veces las consultas realizadas mediante llamadas telefónicas no pueden ser atendidas en todo momento, tal como se evidencia en la encuesta realizada (Anexo N° 05 y 06) en la cual un 40% de los trabajadores del OSCE muestra su malestar por no ser atendidos mediante llamadas telefónicas.

TABLA 5

Atención en llamadas telefónicas.

Pregunta N° 08: Las llamadas telefónicas realizadas por su persona para realizar consultas son atendidas en todo momento				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6.9 %	25.4%	27.1%	23.7 %	16.9%

Fuente: Anexo N° 06, Pregunta N° 08

Elaboración: Propia

Asimismo, diario se reciben unas 30 llamadas diarias y se reciben unas 15 visitas de personal del OSCE, realizando consultas sobre procedimientos.

TABLA 6

Cantidad de consultas diarias por parte de los empleados públicos del OSCE

MEDIO DE CONSULTAS	CANTIDAD	TIEMPO (Minutos)	TOTAL
LLAMADAS	30	5	150
PRESENCIALES	15	8	120
TOTAL(Minutos)			270

Fuente: Control interno del Responsable de control de asistencia.

Elaboración: Propia

- c) No se cuenta con un compendio de normas y directivas organizadas y simplificadas, que impide tener información clara y sencilla.

Asimismo, se ha identificado que uno de los factores que dificultan la capacidad de respuesta por parte de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos, es que muchos de las personas que se dedican al Subsistema de gestión del empleo (Cuadro N° 01), en los procesos de convocatorias realizan trabajos operativos revisando curriculum de los postulantes y filtrando a los mejores candidatos para los puestos requeridos, es decir que a la fecha se realiza la revisión de curriculum de forma manual e individual, esta tarea por ser operativa requiere muchas veces la dedicando exclusiva para revisar todos los documentos.

Como se desprende del Anexo N° 03, se había proyectado que se realizarían 36 expedientes de gestión documental para las convocatorias bajo los regímenes (D.L. 728, D.L. 1057 y practicantes), pero al final del año se llegó a un total de 90 expedientes, llegando a un 250% de cumplimiento de la meta propuesta.

Por dejar un ejemplo, se ha evidenciado que en el Concurso de Practicas N° 002-2019/Lima¹⁵, se inició el proceso de convocatoria de 11 puestos para el puesto de practicantes pre y profesionales, para el cual postularon un total de 580

¹⁵ Publicado en el Portal web del Organismo Supervisor de la Contrataciones del Estado:
<http://portal.osce.gob.pe/osce/concurso-de-pr%C3%A1cticas-n%C2%B0-002-2019-osce>

personas; esto quiere decir que llegaron 580 curriculum que tuvieron que ser revisados uno por uno para comprobar que cumplieran con los requisitos mínimos para pasar a etapa de entrevistas.

Todo eso conlleva a que los requerimientos de los trabajadores no puedan ser atendidos en los plazos esperados, tal como lo evidencia la tabla N° 07.

TABLA 7

Capacidad de respuesta en relación a los plazos esperados en los requerimientos realizados por los trabajadores del OSCE.

Pregunta N° 04: Los requerimientos realizados por su persona y/o oficina son atendidos en los plazos esperados				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6.8 %	30.5%	30.5%	23.7 %	8.5%

Fuente: Anexo N° 06, Pregunta N° 04

Elaboración: Propia

Esto nos invita a analizar alternativas para poder reducir los procesos mecánicos operativos, en el que se utiliza mucho tiempo de la jornada laboral.

3.1.1.3. Dimensión de seguridad:

Referida a la actitud de servicio y a las capacidades de los empleados para generar confianza a los clientes, la cual es el resultado de la amabilidad, la experiencia, el trabajo en equipo y el conocimiento del servicio.

Al respecto, se puede evidenciar que el personal de la Unidad de Recursos humanos ofrece un buen trato con amabilidad y siempre atiende de forma presencial y por teléfono a todos los clientes internos que tengan consultas, sin embargo, muchas veces no se puede atender los requerimientos de la manera esperada por falta de capacitación y personal, esto impide brindar un servicio eficiente.

TABLA 8

Atenciones de manera efectiva por parte del personal de la UREH

Pregunta N° 01: Sus consultas y dudas realizadas de manera presencial son atendidas con precisión, seguridad y efectividad por parte del personal de la UREH				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
13.6 %	40.7%	18.6%	23.7 %	3.4%

Fuente: Anexo N° 06, Pregunta N° 01

Elaboración: Propia

3.1.2. Satisfacción del cliente interno

La satisfacción es aquella comparación entre las expectativas del cliente interno con sus percepciones respecto del contacto real del servicio, para lo cual se ha optado en realizar una encuesta (ver Anexo N° 05) realizada a 188 servidores del OSCE, la cual fue realizada con previa autorización de la Oficina de Administración del OSCE, para fines exclusivamente académicos.

Cliente interno es el trabajador de la organización (personal bajo el régimen laboral del decreto legislativo N° 728 y decreto legislativo N° 1057) que hay que mantener siempre satisfecho porque es el primer embajador de la organización. Un trabajador disgustado y sin sentido de pertenencia es un peligro para la reputación de la organización.

Entre los resultados (Ver anexo N° 06) más importantes de la encuesta podemos identificar que:

En la pregunta N° 09, se puede evidenciar que un 15.3% del personal del OSCE no considera que el personal de la Unidad de Recursos Humanos está comprometido con mejorar el servicio brindado.

TABLA 9

Nivel de compromiso del personal de la Unidad de Recursos Humanos en relación a las expectativas del servicio deseado.

Pregunta N° 09: Considera que el personal de la UREH está comprometido en mejorar día a día el servicio brindado				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8.5 %	35.6%	33.9%	15.3%	6.9%

Fuente: Anexo N° 06, Pregunta N° 09

Elaboración: Propia

Este indicador afecta la satisfacción del cliente interno en relación a las expectativas del servicio deseado debido menos del 50% de los trabajadores percibe que no existe un compromiso en brindar un mejor servicio.

En la pregunta N° 16, respecto a las expectativas del servicio adecuado el cual debe seguir procedimientos estandarizados, se ha encontrado la siguiente evidencia.

TABLA 10:

Procedimientos bajo procedimientos estandarizados en relación a las expectativas del servicio adecuado

Pregunta N° 16: Considera que el servicio de la UREH se rige bajo procedimientos estandarizados.				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8.5 %	27.1%	45.8%	10.1%	8.5 %

Fuente: Anexo N° 06, Pregunta N° 16

Elaboración: Propia

En la pregunta N° 17, se evidencia que existe un 33.9 % de los trabajadores del OSCE esta no se encuentra satisfecho con la Calidad de servicio

brindada por la Unidad de Recursos Humanos y un 10.2 % de los trabajadores se muestra totalmente insatisfecho con la Calidad de servicio.

TABLA 11

Nivel de satisfacción del cliente interno

Pregunta N° 17 : De manera general, está satisfecho con la Calidad de servicios que brinda por la Unidad de Recursos Humanos:				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8.5 %	35.6%	11.9%	33.9%	10.2%

Fuente: Anexo N° 06, Pregunta N° 17

Elaboración: Propia

Este indicador obliga a la Unidad de Recursos Humanos a tomar medidas correctivas a corto y mediano plazo, la insatisfacción del cliente interno al ser un porcentaje tan alto, puede traer consecuencias tanto como tardanzas, inasistencias, baja productividad, renuncias hasta legales.

3.2. MODELO DE SOLUCIÓN PROPUESTO

El modelo de solución propuesto busca solucionar solo aquellos problemas operativos de alta demanda que generan mucho tiempo, por tal razón la presente investigación no considera un plan estratégico debido a que esto implica cambios profundos en la organización como en la visión, misión, políticas, etc. Para lo cual como la presente se realiza en una Organización Pública, los cambios estratégicos devienen de decisiones políticas y/o cambios de normas a nivel de Congreso de la Republica, etc.

Asimismo, se propondrá soluciones que **NO GENEREN UN COSTO Y/O INVERSIÓN ADICIONAL** al presupuesto asignado a la Unidad de Recursos Humanos, en ese sentido se plantearan entre otras dos principales herramientas como la capacitación y la plataforma de Google G-suite.

Google G-Suite

Anteriormente en el OSCE se utilizaba el programa de mensajería y correos llamado Lotus Notes que es un sistema de comunicación el cual permite enviar correo electrónico y manejo de Calendarios y Agendas. También es una plataforma de colaboración que permite compartir bases de datos con información, como sería bases documentales, de procedimientos, manuales o foros de discusión. Y finalmente es una plataforma de Coordinación – utilizando aplicaciones Notes con flujo de trabajo.

Sin embargo, en noviembre de 2018, la Alta Dirección adquirió los servicios de G-Suite de Google como medio de mensajería interna, que sustituyó al Lotus Note, esto significó una ventaja competitiva debido a que la plataforma de G-suite Google no solo es una medio de mensajería y correo sino que incluye unas 27 aplicaciones (Anexo N° 04) que facilitan la comunicación interna de la entidad.

Actualmente solo se utiliza uno de las 27 aplicaciones, que es la mensajería de correo electrónico (Gmail.com), en consecuencia, la propuesta se solución utilizara las otras aplicaciones para poder implementar las soluciones.

MEJORA CONTINUA CICLO DE DEMING (P, H, V, A)

A) PLANIFICAR

En la etapa de planificación se evalúa los objetivos de la propuesta de mejora, entre las cuales esta:

Reducir la cantidad de llamadas y consultas presenciales en un 50% hasta setiembre de 2019, para lo cual se ha analizado que las principales consultas son respecto a compensaciones de horas, justificación de tardanzas, descuentos, trámites de licencia, licencias, etc. Asimismo, se ha identificado que la principal razón de las consultas es por desinformación de plazos, derechos y requisitos.

Reducir en un 30 % cada semestre el trabajo manual, operativo y repetitivo en la revisión de curriculum en los procesos de selección, el cual requiere de

personal dedicado, adicionalmente es necesario mencionar que los documentos físicos de aquellas personas que no logran ganar los concursos de convocatoria se archivan en un almacén, generando costos innecesarios.

Crear flujogramas de cada proceso que se realiza en el Subsistemas de Recursos Humanos, que sirva de guía y agilice los procedimientos, de esta manera cada personal sabrá los pasos a seguir y no se encuentre revisando todas las normas cada vez que existe algún requerimiento, asimismo esto facilitará la inducción del personal que se incorpore en la Unidad de Recursos Humanos.

B) HACER

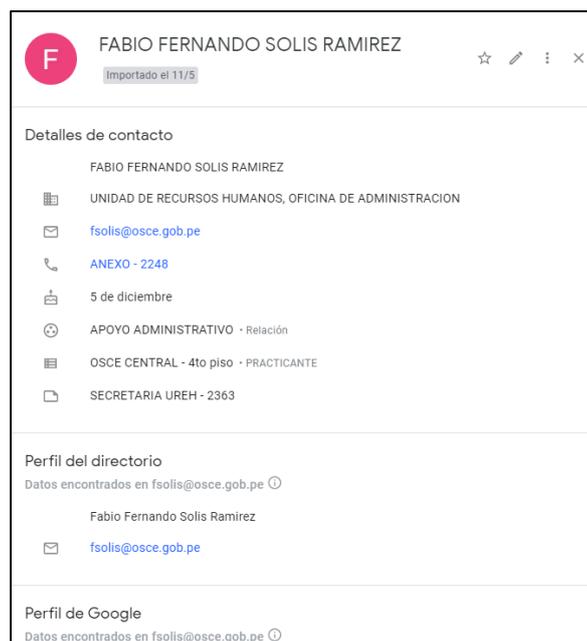
Para poder reducir las consultas, se propone en realizar capacitaciones y difundir las normas de forma práctica mediante una aplicación de la plataforma de G-Suite denominada Google Sites, esta aplicación permite crear un sitio web o una intranet de una forma tan sencilla, asimismo los usuarios pueden reunir en un único lugar y de una forma rápida información variada, incluidos vídeos, calendarios, presentaciones, archivos adjuntos y texto.

Es decir, crear una página web denominada “Infórmate OSCE” que solo tenga acceso los empleados públicos del OSCE, en donde podrán encontrar todos las directivas, instructivos, reglamentos, procedimiento y todo tipo de información respecto a las actividades que realiza la Unidad de Recursos Humanos, de forma simplificada, es decir por ejemplo, si un empleado desea solicitar licencia por paternidad, podría tan solo entrando esta página saber sobre la cantidad de días que tiene derecho por ley, el procedimiento a seguir, requisitos necesarios y el plazo del procedimiento.

Por otro lado, sobre los procesos de selección se plantea utilizar la aplicación de G-Suite denominada Formulario Google para poder reducir el trabajo operativo de revisar los curriculum de manera manual. Esta aplicación permitiría que todos los postulantes a concursos de puestos de trabajo realicen sus inscripciones de manera online, de esta manera se podría filtrar en cuestión

de minutos la cantidad de candidatos aptos para una entrevista de trabajo y se reduciría significativamente la labor de revisión manual de curriculum y costos en el almacenamiento de dichos documentos.

EJEMPLOS DE LAS HERRAMIENTAS DE G-SUITES



C) VERIFICAR

También se contempla herramientas que permitan realizar seguimiento de las actividades planificadas y evaluar si están cumpliendo con los objetivos y metas planteados, de esta manera de efectuaron las correcciones necesarias para realizar una mejora continua. Como indicadores de gestión que permitan medir cantidad actividades realizadas y como han ido cambiando durante un tiempo determinado, asimismo identificar las actividades que generan alta demanda. Estos indicadores se generarán en hojas de cálculo los cuales no existe la necesidad de hacer gastos adicionales.

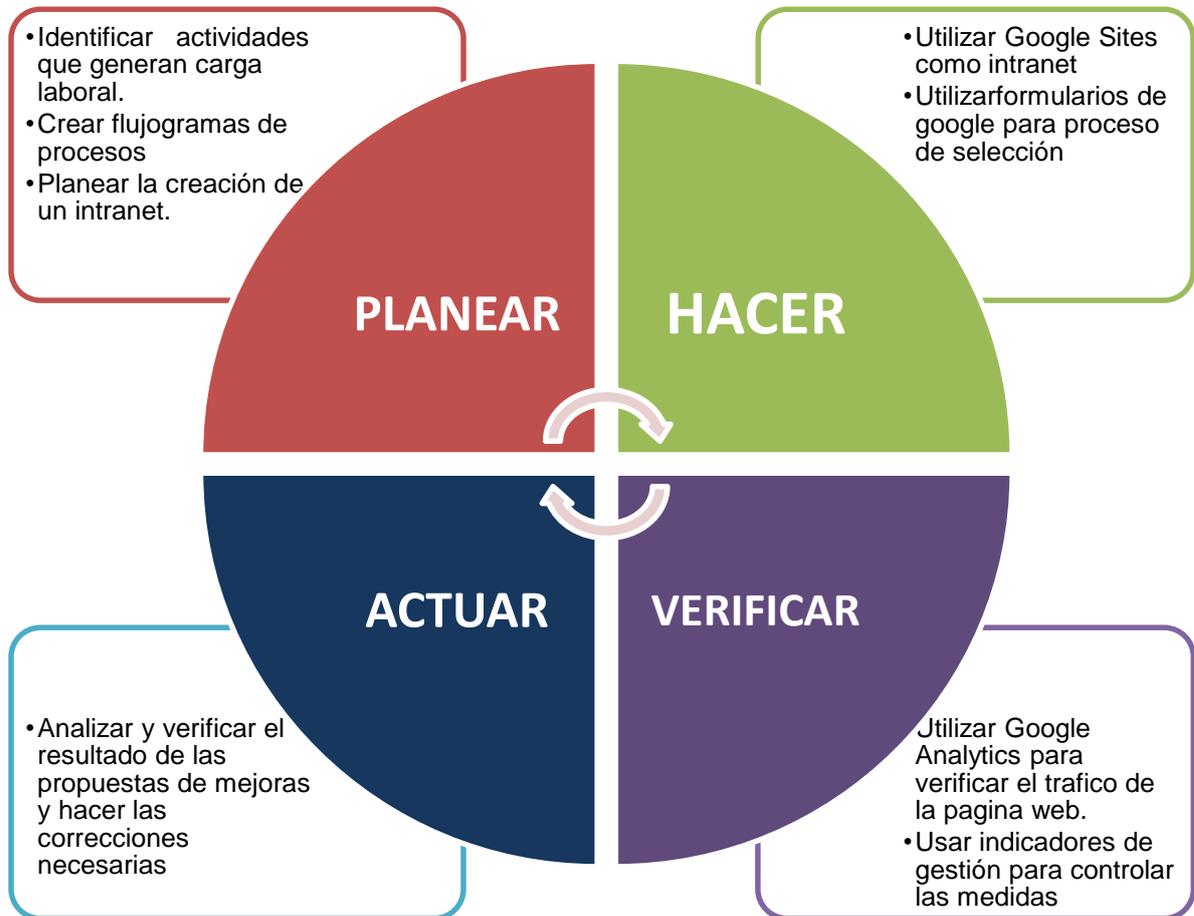
Asimismo, para poder evaluar la página web propuesta “Informándote OSCE” se utilizará la aplicación Google Analytics el cual es una herramienta que permite identificar el tráfico de la página web según audiencia, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo en el sitio web, asimismo Se pueden obtener informes como el seguimiento de usuarios exclusivos, el rendimiento del segmento de usuarios, los resultados de las diferentes campañas de marketing online, las sesiones por fuentes de tráfico, tasas de rebote, duración de las sesiones, contenidos visitados, conversiones.

D) ACTUAR

Una vez verificado y analizado los indicadores de las propuestas se podrá tomar la decisión de implementarlas haciendo los ajustes que se crean necesarios provenientes de observaciones y recomendaciones cumpliendo no solo la satisfacción del cliente interno sino también la legalidad de todo el procedimiento, esto es un ciclo que permitirá que cualquier ajuste que se crea conveniente se volverá a planificar, hacer y verificar, promoviendo de esta manera un ciclo de mejora continua para que mejoren los servicios de la Unidad de Recursos Humanos.

TABLA 12

Resumen de propuesta de mejora utilizando el ciclo de Deming



CONCLUSIONES

Luego de realizar la investigación, procesar los datos e información y analizar los resultados de las actividades del Plan Operativo Institucional (Anexo N° 01) y de la encuesta realizada a los trabajadores del OSCE (Anexo N° 05 y 06), se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Se ha podido identificar que 1 de cada 4 trabajadores del OSCE se encuentra insatisfecho debido a que consideran que el personal de la Unidad de Recursos Humanos no cumple con el servicio ofrecido, es decir, no tiene pleno conocimiento de las actividades que realiza, lo cual repercute directamente con la fiabilidad de la calidad del servicio, los factores que causan esto son la poca capacitación, normas desactualizadas, alta rotación, pocos profesionales, entre otros.

Por otro lado, se colige que existe 30% de insatisfacción por parte de los trabajadores del OSCE, en relación a la capacidad de respuesta, principalmente en las absoluciones de dudas y consultas que realizan de manera presencial y telefónica, así como la atención a tiempo de los requerimientos solicitados, algunos de los factores identificados han sido, la carga laboral del personal de la UREH y la poca accesibilidad de información que tienen los trabajadores del OSCE.

Asimismo, se ha identificado una deficiente calidad de servicio en relación a la actitud de servicio y capacidades de los empleados para generar confianza (seguridad) con los trabajadores del OSCE, principalmente por la poca experiencia del personal de la UREH y que un 25 % aproximadamente de trabajadores del OSCE considera que sus consultas y dudas no son atendidas con seguridad y efectividad.

Por lo antes mencionado, finalmente se puede concluir que existe un 45 % de insatisfacción por parte del personal del OSCE sobre la calidad de servicio de la UREH, lo cual urge aplicar medidas correctivas a corto y mediano plazo, entre

las cuales se proponen en el Capítulo III, las mismas que tienen por objetivo mejorar la calidad del servicio utilizando de forma eficiente la capacidad instalada que tiene la entidad, como las herramientas informáticas expuestas en el capítulo III del presente, que se basa en un modelo de mejora continua y calidad total, ya que permite su monitoreo, el impacto que van teniendo y los ajustes que se crean necesarios sobre la fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad de la calidad de servicio.

RECOMENDACIONES

La presente investigación tiene entre sus principales objetivos no solo hacer un diagnóstico del estado situacional de la Unidad de Recursos Humanos del OSCE sino establecer propuestas de mejoras (Capítulo III) que permitan mejorar la calidad de servicio en un corto y mediano plazo, en ese sentido se recomienda:

Distribuir las funciones y responsabilidades entre el personal de la UREH de las actividades que realiza, sobre esto brindar capacitaciones por grupos de actividades, de esa manera el personal podrá especializarse en tareas puntuales, esto permitirá un orden y se podrán mapear los procesos que generen mayores cuellos de botella, asimismo se recomienda la puesta en práctica de la propuesta de intranet “informándote OSCE” tal como lo describe el capítulo III, en el cual los trabajadores del OSCE podrán tener conocimiento de todas las actividades que realiza la Unidad de Recursos Humanos y así como de sus derechos, procesos, reglamentos internos, procedimientos, requisitos y tiempo que duran en tramitar sus requerimientos, de esta manera se atenderán los requerimientos de manera fluida y en el tiempo esperado, entre las principales ventajas encontramos que no generan un costo adicional, es rápido el uso y es de fácil monitoreo.

Para poder mejorar la Capacidad de respuesta se recomienda implementar las aplicaciones de Formularios Google y Google Sites con el propósito de reducir el trabajo operativo y manual bajo un enfoque de mejora continua, estas aplicaciones permitirán realizar los procedimientos automatizados principalmente en el proceso de selección, de esta manera el personal de Recursos Humanos podrá dedicar la jornada laboral en otras actividades buscando la satisfacción del cliente interno.

Asimismo, se recomienda implementar procesos estandarizados las que permitan al trabajador del OSCE acceder a información y procedimientos que se llevan a cabo en la Unidad de Recursos Humanos, adicionalmente delimitar las tareas del personal de poca experiencia para que puedan especializarse en temas puntuales.

Finalmente, debido a que insatisfacción del trabajador del OSCE en relación a los servicios de la Unidad de Recursos Humanos, la cual es un 45%, resulta necesario aplicar mejoras significativas como las expuestas en el capítulo III. es preciso mencionar que la propuesta de mejora no requiere de un presupuesto adicional, ni cambios estructurales de la organización, se enfoca en el uso eficiente de los recursos existentes y utilizar aquellas herramientas que la organización cuenta, pero los empleados públicos no las usan.

BIBLIOGRAFÍAS

- Carro, Roberto & Gonzales, Daniel. (2009). Administración de la Calidad Total. Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Chiavenato Idalberto. (2002). Gestión del talento. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Dutka. A. (2001) Manual de AMA para la satisfacción del Cliente. Granica, Buenos Aires
- Gelsi Alvarez. (2012). Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales. 25/01/2019, de Universidad Católica Andres Bello - Caracas Sitio web: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3832.pdf>
- Ishikawa. K (1988). Extraído de Control de Calidad Total por "Hacia una Calidad más robusta con ISO 9000:2000. Panorama
- Juran Joseph (2001). Manual de Control de la Calidad. McGraw-Hill Interamerican. España
- Keni Vega. (2017). Calidad de servicio y satisfacción del usuario interno en el Dirección de Medicamentos, Insumos y Drogas Ancash 2016. 25/01/2019, de Universidad Cesar Vallejo Sitio web: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12048>
- Kotler. P & Bloom .P. El marketing de servicios profesionales. Grupo Planeta
- Kotler. P. (2003) Fundamentos del Marketing. Pearson
- K. Douglas Hoffman y John E.G. Bateson. (2013). Marketing de servicios - Concepto, estrategias y casos. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A
- Paolo Zumaeta Vega. (2017). Diagnóstico de satisfacción de los clientes internos de una empresa de lácteos evaluando la calidad de servicio. 25/01/2019, de Universidad San Ignacio de Loyola Sitio web: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3298/1/2017_Zumaeta-Vega.pdf
- Mildred de Jesus Rodriguez Alvarez. (2004). Calidad en el servicio de atención al cliente en una empresa química industrial. 25/01/2019, de Universidad Veracruzana Sitio web: <https://es.slideshare.net/RoxanaSaldaa/rodriguez-alvarez-62233869>

- Palma, S. (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual. Lima, Perú:
Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL
- Sanz Paula. (2015). La gestión del capital humano en el ámbito de la
administración pública. 10/03/2019, de Universidad de Buenos Aires Sitio
web: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0397_SanzPV.pdf
- Zeithaml, Parasuraman y Berry. (1992). Calidad total en la Calidad de Servicios.
España: Ediciones Díaz de Santos.

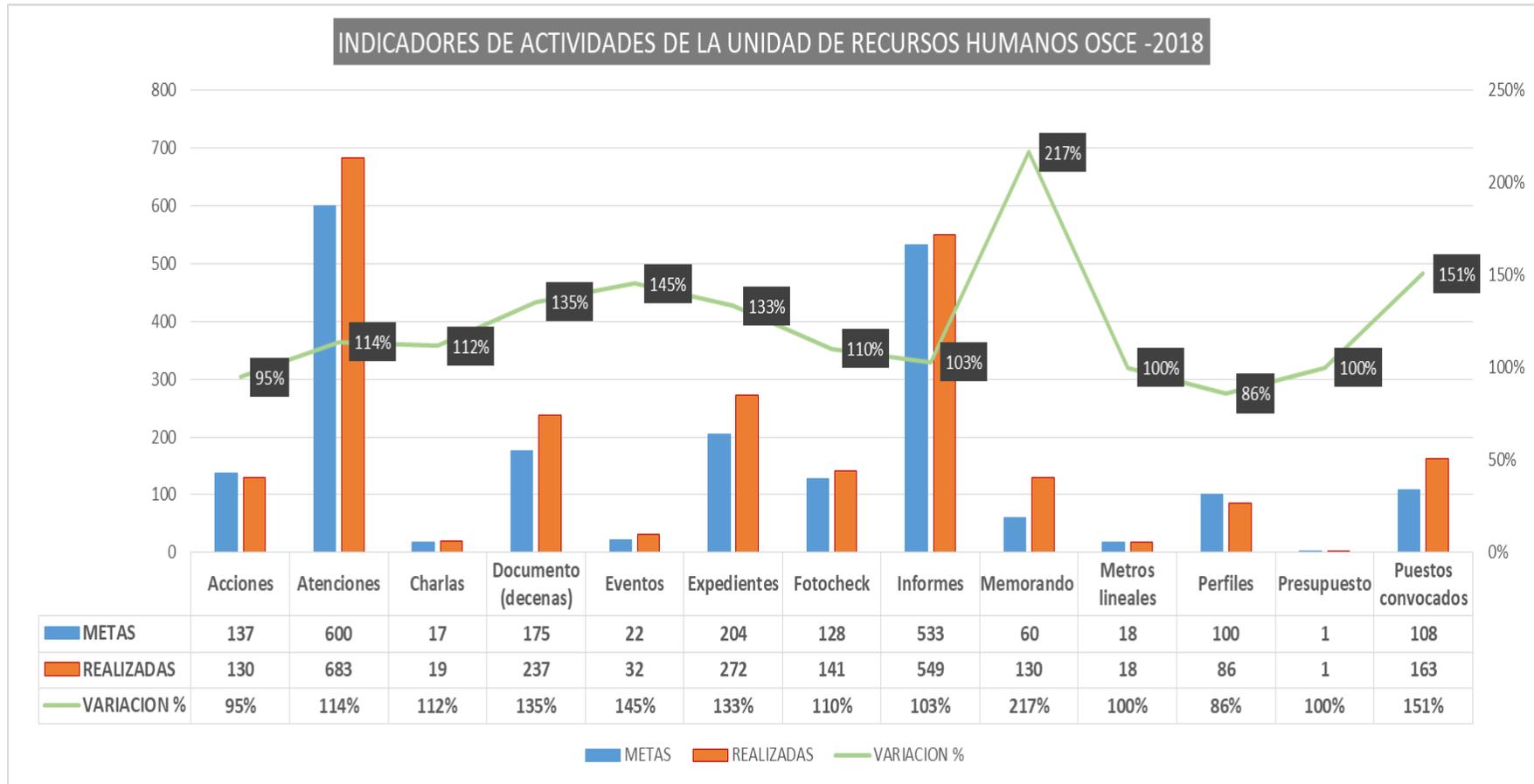
ANEXOS

ANEXO N 01 – Comparación entre actividades programadas (metas) con las realizadas del año 2018

INDICADORES	METAS	REALIZADAS	VARIACION %
Acciones	137	130	95%
Gestión de los Programas de Bienestar Social para el personal del OSCE	95	71	75%
Implementación de la Herramienta de Gestión de Rendimiento	42	59	140%
Atenciones	600	683	114%
Atenciones médicas en el tópico	600	683	114%
Charlas	17	19	112%
Realizar Programas de Inducción al personal que ingresa a la Entidad	17	19	112%
Documentos (Decenas)	175	237	135%
Elaboración de constancias y certificados de personal contratado bajo los Regimenes Laborales del D. L. N° 728 y 1057 -CAS, Modalidad Formativa.	36	49	136%
Elaboración de Contratos y Adendas para el D.Leg. 1057 y convenios Modalidades Formativas.	121	158	131%
Elaboración de proyectos de documentos técnicos en materia de Recursos Humanos	6	8	133%
Gestión de expedientes administrativos, legales y laborales	12	21	175%
Eventos	22	32	145%
Campañas y Chequeos Preventivos de Salud	11	16	145%
Ejecución del Plan de Desarrollo de Capacidades anualizados PDP	11	16	145%
Expedientes	204	272	133%
Gestión de expedientes de Procesos Administrativos Disciplinarios	120	84	70%
Gestión documental para las convocatorias (Practicas, CAS, D.L. N° 728)	36	90	250%
Gestiones de tramites ante EsSalud (Inscripciones, canjes, subsidios y otros similares)	48	98	204%
Fotocheck	128	141	110%
Elaboración de Fotocheck de personal contratado bajo los Regimenes Laborales del D. L. N° 728 y 1057 -CAS.	128	141	110%
Informes	533	549	103%
Elaboración de Certificaciones Presupuestales para las personal del Régimen Laboral D.Leg. 728 y D.Leg. 1057 y renovaciones y/o contrataciones del personal CAS, y Practicantes	60	70	117%
Elaboración de Informes y Proyectos de Resolución de Licencias sin goce o con goce de haberes	224	159	71%
Elaboración de la Guía Metodológica de la Evaluación de Desempeño por Competencias	1	1	100%
Elaboración de Planillas D.Leg. 20530, D.Leg. 728, D.Leg. 1057, Modalidades Formativas Practicantes y Secigristas), Dietas, CTS	76	70	92%
Elaboración y Declaración de la Planilla Mensual (PLAME) ante SUNAT	12	12	100%
Emisión de informes, para la gestión de liquidación y beneficios sociales de personal contratado bajo los Regimenes Laborales del D. L. N° 728 y 1057 -CAS.	130	200	154%
Gestión de Seguros (PRACTICANTES, VIDA LEY, ACCIDENTES)	24	24	100%
Gestión en temas de Seguridad y Salud en el Trabajo.	6	13	217%
Memorando	60	130	217%
Elaborar los proyectos para encargaturas y desplazamientos del personal.	60	130	217%
Metros lineales	18	18	100%
Gestión y Organización de legajo y acervo documentario	18	18	100%
Perfiles	100	86	86%
Elaboración y/o Actualización de perfiles bajo el Regimen laboral d.l. 1057, d.l. 728	100	86	86%
Presupuesto	1	1	100%
Elaboración del Presupuesto Analítico de Personal - PAP 2019	1	1	100%
Puestos convocados	108	163	151%
Ejecutar procesos de Convocatorias y Selección de Personal bajo los regimenes laborales regulados por los Decretos Legislativos Ns 728 y 1057 (CAS), asi como Modalidades Formativas (Prácticas)	108	163	151%

ANEXO N° 02

Gráfico de los indicadores que actividades del Anexo N° 01



Fuente: Plan Operativo Institucional de la Unidad de Recursos Humanos para el año 2018, aprobado mediante Resolución N° 288-2017-OSCE/PRE

ANEXO N° 03

Cantidad de Expedientes realizados desagregados por actividades

INDICADORES	METAS	REALIZADAS	VARIACION %
Expedientes	204	272	133%
Gestión de expedientes de Procesos Administrativos Disciplinarios	120	84	70%
Gestión documental para las convocatorias (Practicas, CAS, D.L. N° 728)	36	90	250%
Gestiones de tramites ante EsSalud (Inscripciones, canjes, subsidios y otros similares)	48	98	204%

ANEXO N° 04

Servicios de las aplicaciones de la plataforma G-Suites de Google

APLICACIÓN	DETALLES	APLICACIÓN	DETALLES	APLICACIÓN	DETALLES
GMAIL	Servicio de correo electrónico	MAPS	Servicio de mapas, ubicación de direcciones, etc.	JAMBOARD	Permite la creación de contenido a través de una pizarra la cual puede ser trabajada en equipo.
DRIVE	Permite compartir archivos y guardarlos de forma segura de manera virtual	NOTICIAS	Portal de las principales noticias que acontecen en el país	CONTACTOS	Permite organizar tus contactos, como un directorio corporativo
DOCUMENTOS	Permite la creación de documentos, las cuales pueden modificarse de manera conjunta vía online	GOOGLE ADS	Permite hacer publicidad en línea	GRUPOS	Plataforma para poder crear colectivos de debates o grupos de estudios, empresariales, etc.
HOJA DE CALCULO	Hojas de cálculo rápida de manera online y con funciones avanzadas	FOTOS	Almacenamiento de fotos, videos, gifs ,etc.	YOUTUBE	Permite visualizar toda clase de videos, como tutoriales, manuales, etc.
PRESENTACION	Presentaciones atractivas creadas en grupo	TRADUCTOR	Permite traducción cualquier texto en cualquier idioma.	CLOUD SEARCH	Buscado de contenidos en G-Suites
CALENDAR	Planificación y organización de eventos, de manera simplificadas para equipos.	VAULT	Archiva, busca y explota información	COLECCIONES	Puedes encontrar las publicaciones que tú y otras personas quieren ver
CHAT	Mensajería instantánea, rápida y segura entre equipo.	HANGOUTS	Servicio de mensajería instantánea	CLASSROOM	Herramienta para realizar capacitaciones de manera online.
MEET	Video llamadas de fácil acceso.	FORMULARIOS	Permite recolectar información a través de formularios y encuestas.	CLOUD PRINT	Permite sincronizar las impresoras a diversos equipos sincronizados
SITES	Permite la creación de páginas web, en donde puedes controlar quienes tengan acceso.	GOOGLE KEEP	Anotar ideas y organizarlas de manera sencilla.	GOOGLE +	Red social, la cual fue eliminada

ANEXO N° 05

Finalidad:

El instrumento tiene la finalidad de conocer la opinión de los servidores del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado sobre la Calidad de servicio brindado por la Unidad de Recursos Humanos, a partir de los resultados se podrá identificar los puntos débiles del servicio y plantear planes de mejoras.

Población y muestra:

La población de estudio está conformada por los trabajadores del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado que para febrero de 2019 eran un total de 498 personas, de las cuales serán excluidos a personal de los Órganos Desconcentrados y alta Dirección (Presidenta ejecutiva, Secretario General, Directores, Subdirectores, Vocales del Tribunal de Contrataciones, Procurador Público, Procurador Público Adjunto, Jefes de Oficina y Jefes de Unidad), siendo esto un total de 369 personas.

Con la cantidad de la población se procedió a seleccionar la muestra representativa, para lo cual se usó la siguiente formula:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza 95% z= 1.96

N = Tamaño de la población = 369 personas

p = 0.5 Probabilidad de éxito

q = 0.5 Probabilidad de fracaso

E = 0.05 de error muestral

Realizando los cálculos:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 369}{0.05^2 \times (369 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 188$$

El número de trabajadores del OSCE a los que se le aplicará la encuesta son 188 personas.

Modalidad:

Encuesta de 20 preguntas realizada mediante formulario de Google (correo electrónico), registrado de manera anónima, en el siguiente enlace:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdcKS4b9LFFiUEDurlygLBAwA53A_mDhCeCx1RvAJoiVzk0fw/viewform.

ENCUESTA DE CALIDAD DE SERVICIO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

La presente encuesta busca medir la Calidad de servicio brindada por la Unidad de Recursos del OSCE bajo los indicadores de fiabilidad, capacidad de respuesta y habilidades del personal. Las respuestas permitirán identificar los puntos débiles del servicio y de esa manera plantear planes de mejora.

*Obligatorio

DATOS GENERALES

EDAD *

Entre 20 y 30 años

Entre 30 y 40 años

Entre 40 y 50 años

Más de 50 años

SEXO *

Mujer

Hombre

Metodología:

Se utilizará la metodología Servqual, con el cual se pretende medir la Calidad del Servicio que brinda la Unidad de Recursos Humanos mediante indicadores de fiabilidad, capacidad de respuesta y habilidades del Personal, así como medir la Satisfacción del Cliente Interno.

Para la recopilación de la información, como primera técnica se hizo uso de la observación, luego también la aplicación de la encuesta como técnica de recolección de datos. Como instrumento de investigación se utilizó el cuestionario, que consta de 20 ítems o interrogantes, los cuales fueron medidos en una escala tipo Likert.

La valoración de esta escala tipo Likert presenta cinco alternativas de respuesta de forma ascendente y cada opción de respuesta representa el grado de acuerdo en que se encuentre el cliente con respecto a cada planteamiento.

Valor	Respuesta
5	de acuerdo
4	acuerdo
3	acuerdo, ni en desacuerdo
2	desacuerdo
1	en desacuerdo

SOBRE LA ENCUESTA:

La mencionada encuesta constará de instrucciones y dos secciones.

Instrucciones:

La presente encuesta se lleva a cabo con fines académicos y se realiza de manera voluntaria y anónima, los resultados permitirán identificar los puntos débiles del servicio de la Unidad de Recursos humanos y plantear planes de mejora.

Por favor seleccione la alternativa que usted consideré que corresponda de cada pregunta, le solicitamos que lea las preguntas tranquilamente y que dé respuestas a todas ellas.

1. Primera Sección:

1.1. Edad:

- (entre 20 y 30 años)
- (entre 30 y 40 años)
- (entre 40 y 50 años)
- (mas de 50 años)

1.2. Seleccionar Sexo: (M) (F)

1.3. Tiempo de antigüedad en la Institución.

- (menor de 6 meses)
- (entre 6 meses y un año)
- (entre uno y dos años)
- (más de dos años)

2. Segunda Sección:

La segunda sección constará de 20 preguntas de opción múltiple, el cual permite seleccionar una respuesta de 5 alternativas.

Escala de calificación:

1. Totalmente desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Preguntas:

PREGUNTAS		1	2	3	4	5
CALIDAD DE SERVICIO						
1	Sus consultas y dudas realizadas de manera presencial son atendidas con precisión, seguridad y efectividad por parte del personal de la UREH.					
2	La atención realizada del personal de UREH es de manera empática, asertiva y con cortesía.					
3	Tiene confianza por la información brindada por el personal de la UREH en las consultas realizadas de manera presencial, correo electrónico o llamada telefónica.					
4	Los requerimientos realizados por su persona y/o oficina son atendidas en los plazos esperados.					
5	La información brindada por la UREH en respuesta a los requerimientos es de manera clara, completa y fácil de comprender.					
6	El personal de Ureh está comprometido con entender las inquietudes del personal del OSCE y encontrar la manera correcta de satisfacerlas.					
7	Considera que el personal de la UREH tiene pleno conocimiento del servicio que realiza.					
8	Las llamadas telefónicas realizadas por su persona para realizar consultas son atendidas en todo momento					
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO						
9	Considera que el personal de la UREH está comprometido en mejorar día a día el servicio brindado.					
10	Cuando un servidor del OSCE es recurrente con la expresión de insatisfacción, el personal de la UREH se esmera en mejorar la atención.					
11	En casos de presentarse discrepancias con el personal de la UREH, éste mantiene siempre la cordura y serenidad para llegar a la mejor solución.					
12	Considera que los flujos de comunicación entre el personal de la UREH son efectivas permitiendo el trabajo en equipo.					
13	Ante la expresión de insatisfacción por parte de un servidor del OSCE, el personal de la UREH mantiene la prudencia, cautela y responsabilidad.					
14	El personal de la UREH busca mantener actualizado las normas, directivas, instructivo y reglamentos.					

15	Considera que el personal de la UREH informa de manera oportuna tema de importancia (eventos, comunicados, avisos, otros)					
16	Considera que el servicio de la UREH se rige bajo procedimientos estandarizados.					
17	De manera general. Está satisfecho (a) con la Calidad de servicio que brinda la Unidad de Recursos Humanos.					

18. Las consulta que realiza con frecuencia son respecto a:

- (a) Control de asistencia
- (b) Remuneraciones y descuentos
- (c) Gestión del Rendimiento
- (d) Bienestar Social
- (e) Otro _____

19. ¿Qué actividades considera que el personal de la UREH realiza de manera deficiente?

20. De manera personal, qué recomendaría para mejorar el servicio brindado por el personal de Recursos Humanos.

MENSAJE FINAL:

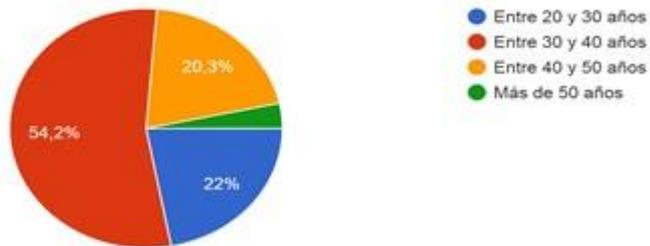
Agradecemos su participación en la presente encuesta.

Agradecemos su participación en la presente encuesta, recuerda que sus respuestas se registrarán de manera anónima y los resultados ayudarán a mejorar la calidad de servicio en el corto y mediano plazo.

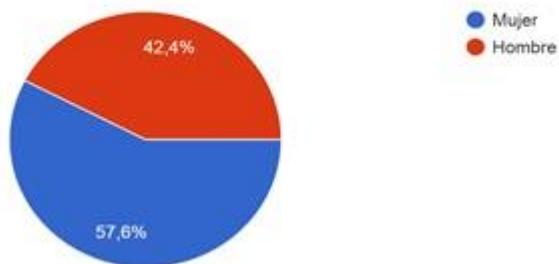
ANEXO N° 06 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1.1. DATOS GENERALES

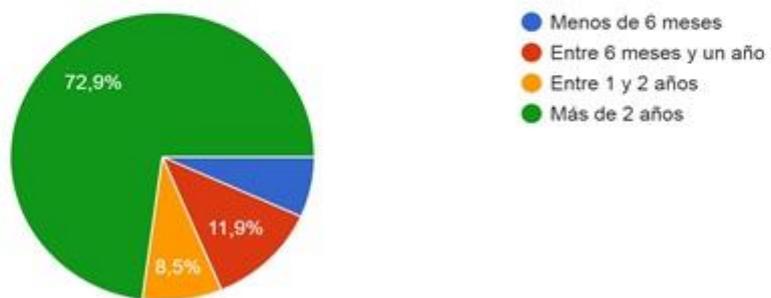
EDAD



SEXO



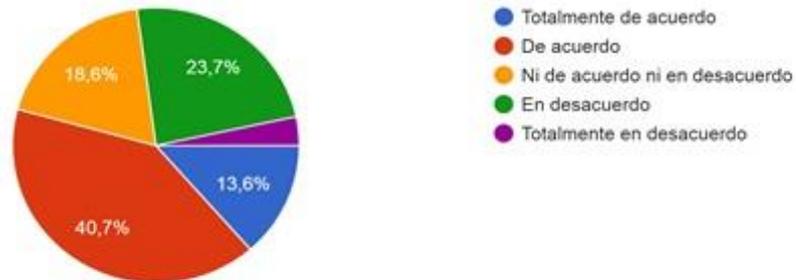
TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA ENTIDAD



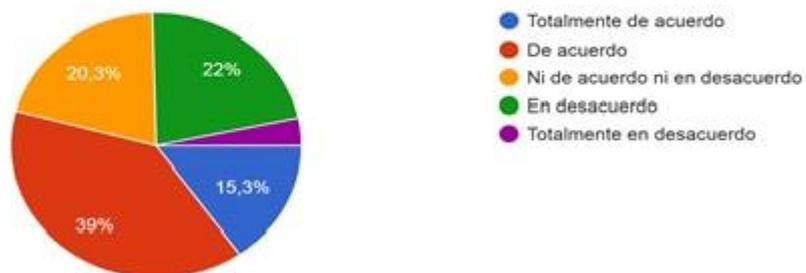
1.2. CUESTIONARIO

CALIDAD DE SERVICIO

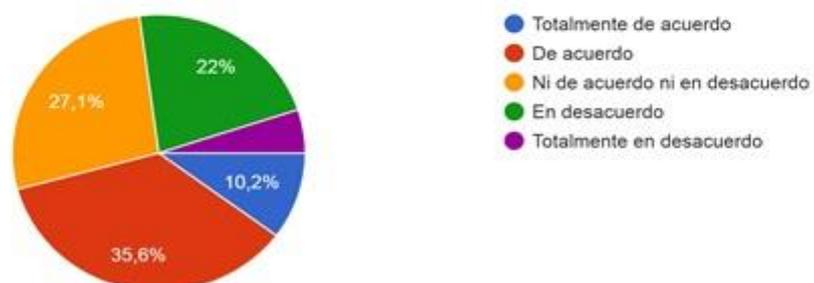
1. Sus consultas y dudas realizadas de manera presencial son atendidas con precisión, seguridad y efectividad por parte del personal de la UREH



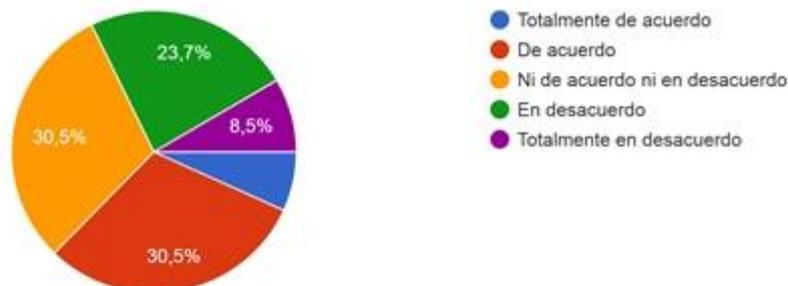
2. La atención realizada del personal de UREH es de manera empática, asertiva y con cortesía.



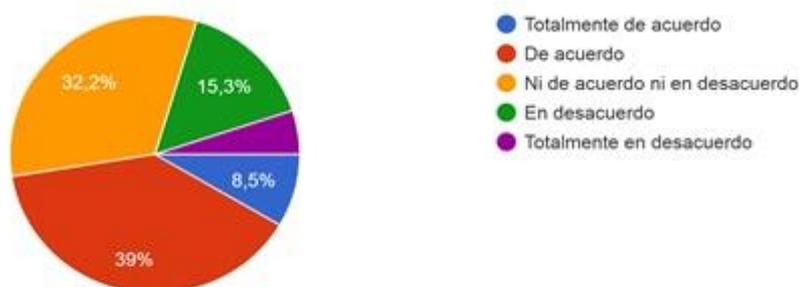
3. Tiene confianza por la información brindada por el personal de la UREH en las consultas realizadas de manera ...re electrónico o llamada telefónica.



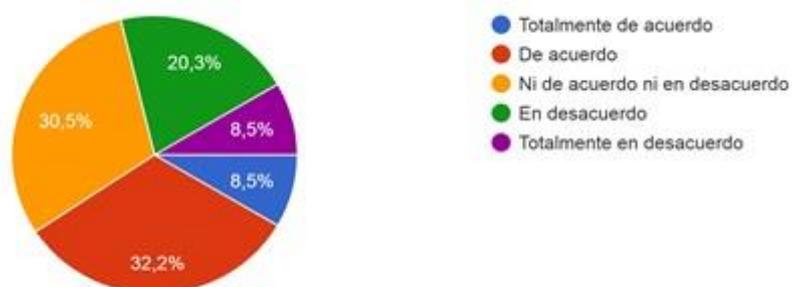
4. Los requerimientos realizados por su persona y/o oficina son atendidas en los plazos esperados.



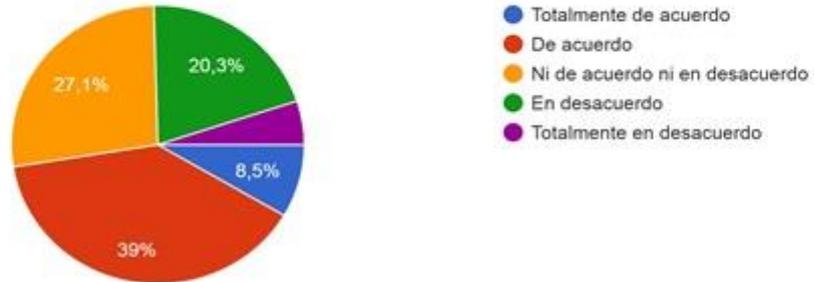
5. La información brindada por la UREH en respuesta a los requerimientos es de manera clara, completa y fácil de comprender.



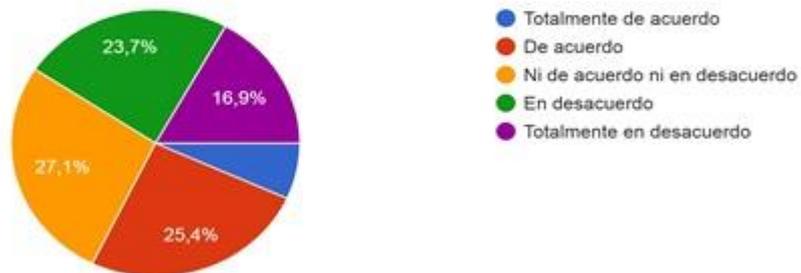
6. El personal de UREH está comprometido con entender las inquietudes del personal del OSCE y encontrar la manera correcta de satisfacerlas.



7. Considera que el personal de la UREH tiene pleno conocimiento del servicio que realiza.

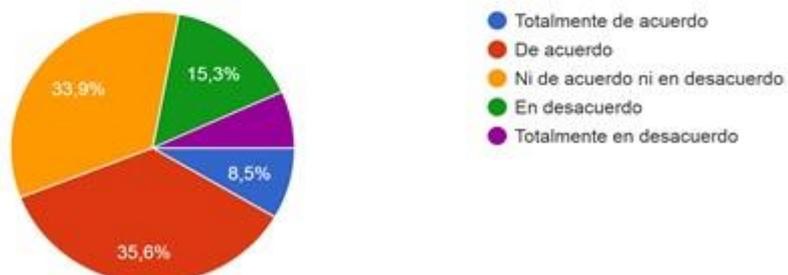


8. Las llamadas telefónicas realizadas por su persona para realizar consultas son atendidas en todo momento.

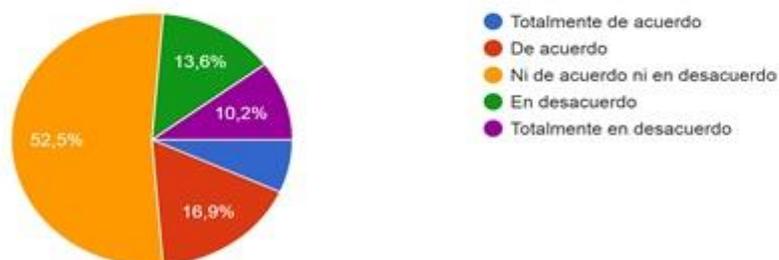


SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

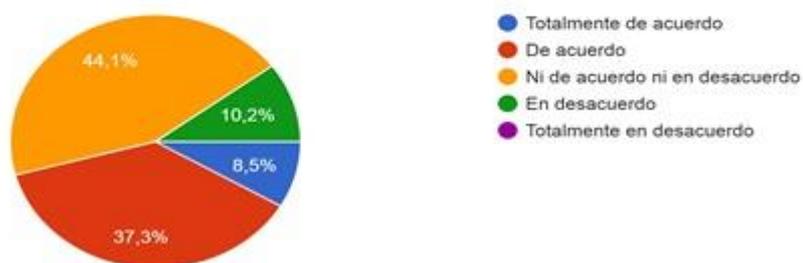
9. Considera que el personal de la UREH está comprometido en mejorar día a día el servicio brindado.



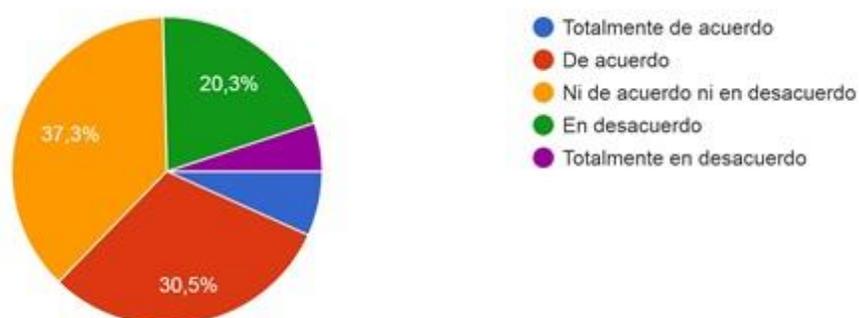
10. Cuando un servidor del OSCE es recurrente con la expresión de insatisfacción, el personal de la UREH se esmera en mejorar la atención.



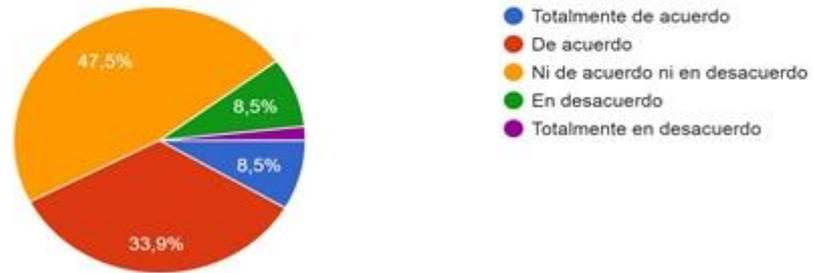
11. En casos de presentarse discrepancias con el personal de la UREH, éste mantiene siempre la cordura y serenidad para llegar a la mejor solución.



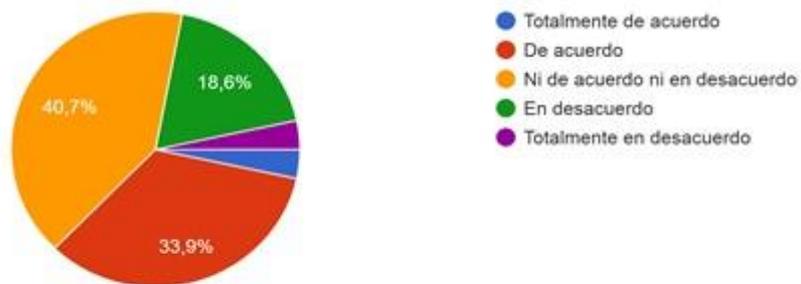
12. Considera que los flujos de comunicación entre el personal de la UREH son efectivas permitiendo el trabajo en equipo.



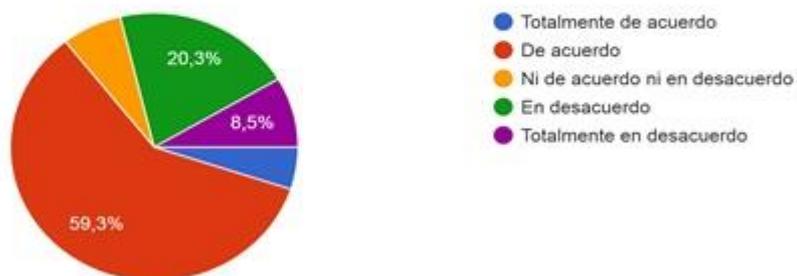
13. Ante la expresión de insatisfacción por parte de un servidor del OSCE, el personal de la UREH mantiene la prudencia, cautela y responsabilidad.



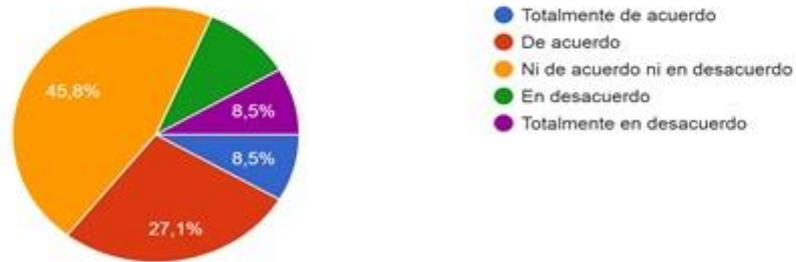
14. El personal de la UREH busca mantener actualizado las normas, directivas, instructivo y reglamentos.



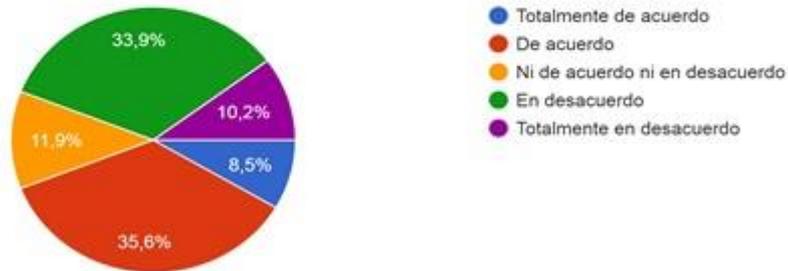
15. Considera que el personal de la UREH informa de manera oportuna tema de importancia (eventos, comunicados, avisos, otros).



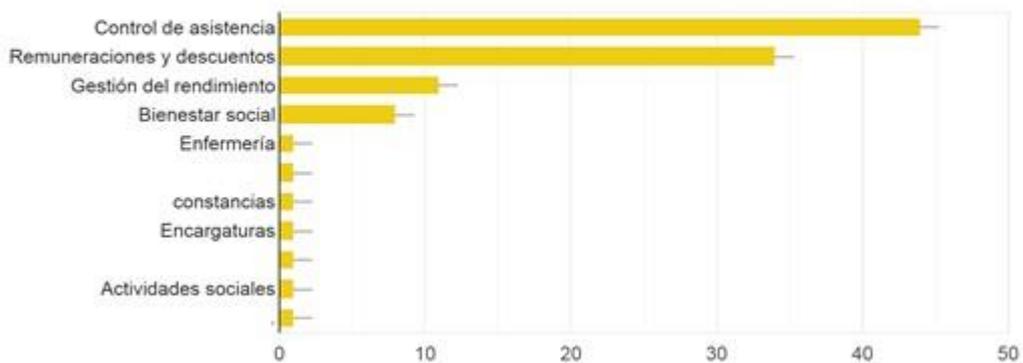
16. Considera que el servicio de la UREH se rige bajo procedimientos estandarizados.



17. De manera general. Está satisfecho (a) con la Calidad de servicio que brinda la Unidad de Recursos Humanos.



18. Las consulta que realiza con frecuencia son respecto a:



19. ¿Qué actividades considera que el personal de la UREH realiza de manera deficiente? (**respuestas más importantes**)
- No maneja al 100% los temas, lo cual hace a muchas veces llevarnos al error y no confiar mucho en el proceder.
 - No considero que hayan realizado alguna actividad de manera deficiente, pero el aspecto de la intranet no es moderno y al usarlo a veces no encuentro la documentación actual.
 - Temas relacionados con sistemas de RRHH. puesto que no se encuentra integrado.
 - Plazos de atención, información respecto a nuevos cambios de la norma, comunicación con el personal.
 - No existen procedimientos claros, escritos o difundidos para presentar solicitudes a UREH sea o no por SGD o si se debe presentar impreso o por Mesa de Partes.
 - No existe un lugar amigable para buscar información sobre cómo hacer solicitudes y cuáles son sus plazos.
 - Simplificar sus procedimientos.
 - No se identifica acciones relacionadas a asistencia social.
 - Falta de comunicación de los procedimientos que debemos seguir para los tipos de trámites que realizamos como personal como por ejemplo presentación del descanso médico, cita médica, licencia por onomástico, etc., a veces lo piden en físico y/o sgd.

20. De manera personal, que recomendaría para mejorar el servicio brindado por el personal de Recursos Humanos. (**respuestas más importantes**)
- Deben manejar al 100% los temas para los cuales están allí, a efectos que puedan brindar la respuesta más óptima al personal.
 - Mantener actualizada la información en la intranet.
 - La mayoría son nuevos y se ve que están aún aprendiendo algunos temas.
 - Que haya actividades recreativas para servidores y familiares, y también una guardería.
 - Mejore sus procedimientos de atención, mejore su nuevo sistema de asistencia.
 - Publicar información orientadora sobre cómo remitir solicitudes a UREH.
 - Mapear y elaborar guías para orientar sobre casos y consultas más frecuentes.
 - Identificar quiénes atienden los correos genéricos empleados en la UREH a los que solicitan remitir consultas u otro tipo de comunicaciones, por ejemplo: quien atiende el correo de asistencia.
 - Realizar encuestas al personal, similar a esta, para identificar sus necesidades y así analizar e identificar lo que factiblemente sea posible atender.
 - Dar a conocer las labores o roles de cada colaborador del área de RRHH.

- Mayor coordinación, solo eso.
- Homogeneizar los criterios de atención y proporcionar facilidades al personal para corresponder el esfuerzo realizado en los sobretiempos.
- Elaborar un manual actualizado, puesto que las opciones del último manual difieren del sistema que se utiliza para la asistencia.
- Responder siempre los correos, puesto que ello implica que se está dando atención y seguimiento a algún inconveniente.
- Acercamiento al trabajador de manera directa
- Sé que falta personal, sería conveniente contratar personas con capacidad no solo profesional, sino que tengan vocación de servicio.
- Brindar la información de los plazos de atención de las solicitudes.
- Atender las consultas telefónicas.
- Más celeridad en las consultas.
- Reestructuración total.
- Mayor atención telefónica
- Realizar una re-ingeniería de sus procesos.
- Optimizar sus sistemas y procesos