

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**PROGRAMA DE TITULACIÓN POR TESIS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**MEJORA DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS**  
**REFERIDOS A RR.HH. PARA INCREMENTAR LA**  
**SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN UNA ENTIDAD DE**  
**SALUD PÚBLICA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL**  
**DE INGENIERA INDUSTRIAL**

**PRESENTADA POR**

**Bach. ALVARADO CALDERON CLAUDIA ANDREA**

**Bach. SIHUAY MEJÍA AARÓN JESÚS**

**ASESOR: ING. BALLERO NUÑEZ GINO SAMMY**

**LIMA-PERÚ**

**2021**

## **DEDICATORIA**

A mis padres y memoria de mi abuela quienes fueron mi principal fuente de apoyo, aliento y motivación.

Andrea Alvarado

Se lo dedico a mis padres por todo el esfuerzo realizado durante mi formación universitaria, por el cariño y apoyo incondicional que siempre me mostraron y por alentarme siempre en los momentos difíciles, de igual forma a mis hermanas que suponen para mí un aliciente para mejorar continuamente tanto personal como profesionalmente y poder ser un buen ejemplo para ellas y por último, a todos mis familiares que siempre, con sus palabras de aliento, me motivaron a seguir adelante y conseguir este objetivo.

Aarón Sihuay

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios, a nuestros padres y demás familiares por su constante apoyo y aliento para el desarrollo de esta investigación.

A nuestro asesor, metodólogo y docentes que, durante la carrera, con dedicación, apoyo, paciencia nos impulsaron siempre a ser mejores profesionales.

Andrea Alvarado y Aarón Sihuay

# ÍNDICE

RESUMEN.....	i
ABSTRACT.....	ii
INTRODUCCIÓN.....	iii
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	9
1.3. Delimitación del problema.....	9
1.4. Importancia y justificación del estudio.....	9
1.5. Limitaciones.....	11
1.6. Objetivos.....	11
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1. Investigaciones relacionadas con el tema.....	12
2.1.1. Antecedentes Nacionales.....	12
2.1.2. Antecedentes Internacionales.....	13
2.2. Estructura teórica y científica que sustenta el estudio.....	14
2.2.1. Proceso.....	14
2.2.2. Mejora.....	15
2.2.3. Satisfacción del cliente interno.....	16
2.3. Definición de términos básicos.....	20
2.3.1. Modelo SERVQUAL.....	20
2.3.2. Modelo SERVPERF.....	20
2.3.3. Metodología DMAIC.....	21
2.3.4. Ciclo PHVA.....	23
2.3.5. Diagrama de Pareto.....	24
2.3.6. Diagrama de causa-efecto (Ishikawa).....	25
2.3.7. Diagrama de flujo.....	26
<b>CAPÍTULO III: HIPÓTESIS.....</b>	<b>29</b>
3.1. General.....	29
3.2. Específicos.....	29
3.3. Definición conceptual de variables.....	29
3.3.1. Operacionalización de variables.....	30
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE ESTUDIO.....</b>	<b>31</b>

4.1. Tipo y método de la investigación.....	31
4.2. Población de estudio.....	32
4.3. Diseño muestral.....	33
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	33
4.5. Criterios de validez y confiabilidad de los instrumentos.....	34
4.6. Procedimientos para la recolección de datos.....	34
4.7. Técnicas de procesamiento para el análisis de datos.....	35
<b>CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>36</b>
5.1. Definir.....	36
5.2. Medir.....	43
5.3. Análisis.....	54
5.4. Mejora.....	65
5.5. Control.....	78
5.5.1. Simulación de resultados.....	79
5.5.2. Resumen de resultados.....	94
5.6. Análisis económico.....	95
5.7. Prueba de hipótesis.....	100
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>111</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>112</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>118</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Reclamos a nivel nacional del Sector de Salud.....	3
Figura 2: Organigrama de la Entidad de Salud Pública.....	3
Figura 3: Organigrama Funcional de la Oficina de Recursos Humanos .....	4
Figura 4: Diagrama de Pareto de Identificación de Tipo de Reclamos .....	5
Figura 5: Número de Reclamos según tiempo de atención .....	6
Figura 6: Reconsideraciones del año 2020 .....	7
Figura 7: Quejas sobre el trato Recibido .....	7
Figura 8: Reclamos sin respuesta.....	8
Figura 9: Diagrama de Ishikawa .....	9
Figura 10: Elementos de un proceso.....	15
Figura 11: Fórmula del valor percibido .....	17
Figura 12: Etapas de la metodología DMAIC .....	21
Figura 13: Despliegue del ciclo PHVA .....	24
Figura 14: Diagrama de Pareto .....	25
Figura 15: Modelo Diagrama de Ishikawa .....	25
Figura 16: Simbología y ejemplo de diagrama de flujo.....	27
Figura 17: Diagrama de flujo (notación BPMN).....	28
Figura 18: Ciclo de mejora de procesos DMAIC .....	36
Figura 19: Macroproceso de la institución .....	37
Figura 20: Diagrama de bloques - Gestión de Reclamos.....	38
Figura 21: Diagrama de Flujo - Reclamo bono Covid.....	39
Figura 22: Diagrama de Flujo - Reclamo Pago de Remuneraciones.....	40
Figura 23: Diagrama de Flujo - Reclamo Problemas de Marcación.....	40
Figura 24: Cantidad de reclamos según tiempo de atención .....	41
Figura 25: Reconsideraciones registradas a lo largo del año 2020.....	42
Figura 26: Número de quejas por mala atención durante 2020 .....	42
Figura 27: Satisfacción con el trato percibido .....	44
Figura 28: Satisfacción con la información recibida .....	44
Figura 29: Satisfacción con la claridad de las respuestas .....	45
Figura 30: Satisfacción con la comunicación del servicio.....	46
Figura 31: Satisfacción con la disponibilidad del personal en la atención presencial....	47

Figura 32: Satisfacción con la disponibilidad del personal en la atención vía telefónica .....	47
Figura 33: Satisfacción con la disponibilidad del servicio .....	48
Figura 34: Satisfacción con el tiempo de respuesta al reclamo presentado .....	49
Figura 35: Satisfacción con la solución recibida .....	50
Figura 36: Ponderación de factores .....	50
Figura 37: Diagrama SIPOC .....	55
Figura 38: Diagrama Causa - Efecto .....	56
Figura 39: Reporte generado por sistema .....	69
Figura 40: Ejemplo error .....	70
Figura 41: Lista de códigos en el sistema .....	70
Figura 42: Ejemplo formato de roles emitido 1 .....	71
Figura 43: Ejemplo formato de roles emitido 2 .....	72
Figura 44: Ejemplo formato de roles emitido 3 .....	72
Figura 45: Modelado y simulación del proceso reclamo Bono Covid mejorado .....	80
Figura 46: Tiempos de la simulación del proceso reclamo Bono Covid mejorado .....	80
Figura 47: Modelado y simulación del proceso Reclamo pago de remuneraciones .....	81
Figura 48: Tiempos de la simulación del proceso Reclamo pago de remuneraciones ...	81
Figura 49: Modelado y simulación del proceso Reclamo problemas de marcación .....	82
Figura 50: Tiempos de la simulación del proceso Reclamo pago de remuneraciones ...	82
Figura 51: Simulación del proceso general de atención de reclamos internos (actual) ..	85
Figura 52: Resultado de la simulación (actual) .....	85
Figura 53: Resultado de la simulación (actual) .....	86
Figura 54: Satisfacción con el tiempo de respuesta (mejorado) .....	90
Figura 55: Satisfacción con la solución (mejorado) .....	91
Figura 56: Satisfacción con el trato del personal (mejorado) .....	92
Figura 57: Pruebas paramétricas y no paramétricas .....	101

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Herramientas para indagar la percepción de satisfacción del cliente interno... 19	19
Tabla 2: Relación de variables..... 30	30
Tabla 3: Datos factor Comunicación (agrupado)..... 46	46
Tabla 4: Datos factor Disponibilidad (agrupado) ..... 48	48
Tabla 5: Promedio de la ponderación de cada factor..... 51	51
Tabla 6: Satisfacción total y según factor ..... 52	52
Tabla 7: Descomposición de reclamos muestreados ..... 52	52
Tabla 8: Tiempos de respuesta de reclamos muestreados ..... 53	53
Tabla 9: N° de reconsideraciones de la muestra ..... 53	53
Tabla 10: N° de quejas de la muestra ..... 54	54
Tabla 11:Matriz de los 5 Porqué..... 60	60
Tabla 12:Índices de severidad..... 61	61
Tabla 13:Índices de ocurrencia ..... 61	61
Tabla 14: Índice de detección ..... 62	62
Tabla 15: Matriz AMEF ..... 63	63
Tabla 16: Plan de acción..... 66	66
Tabla 17: Lista de códigos propuestos..... 70	70
Tabla 18: KPI's propuestos para supervisión del proceso ..... 79	79
Tabla 19: Tiempos de respuesta actual y mejorado ..... 82	82
Tabla 20: Resumen mejora de la variable tiempo de respuesta ..... 83	83
Tabla 21: Causas de reconsideraciones y porcentaje de responsabilidad..... 84	84
Tabla 22: N° de reconsideraciones actual y mejorado..... 86	86
Tabla 23: Resumen mejora de la variable % Soluciones correctas ..... 87	87
Tabla 24: Resumen mejora de la variable Nivel de trato descortés..... 89	89
Tabla 25: Datos factor tiempo de respuesta agrupado (mejorado) ..... 90	90
Tabla 26: Datos factor solución de reclamos agrupado (mejorado) ..... 91	91
Tabla 27: Datos factor trato agrupado (mejorado)..... 92	92
Tabla 28: Satisfacción total y según factor mejorado..... 93	93
Tabla 29: Resumen mejora de la variable Satisfacción ..... 93	93
Tabla 30: Resumen de resultados ..... 94	94
Tabla 31: Valorización de actividades para mejoras en el sistema..... 95	95
Tabla 32: Costo total propuesta de mejora del sistema ..... 96	96

Tabla 33: Costo total capacitaciones .....	96
Tabla 34: Costo de materiales por proceso .....	97
Tabla 35: Total egresos anuales relacionados al proceso de atención de reclamos internos.....	98
Tabla 36: Costos para la implementación de mejoras propuestas .....	98
Tabla 37: Valor de materiales por ruta y cantidad de reclamos en el año .....	99
Tabla 38: Total egresos anuales con la implementación de mejoras propuestas.....	100
Tabla 39: Datos Pre-test y Post-test del Nivel de satisfacción .....	102
Tabla 40: Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov – Variable satisfacción ...	102
Tabla 41: Prueba T de Wilcoxon – Variable satisfacción .....	103
Tabla 42: Datos Pre-test y Post-test del Tiempo de respuesta.....	104
Tabla 43: Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov – Variable Tiempo de respuesta.....	104
Tabla 44: Prueba T de Wilcoxon – Variable Tiempo de respuesta .....	105
Tabla 45: Datos Pre-test y Post-test del N° de reconsideraciones .....	106
Tabla 46: Prueba de Normalidad de Shapiro-Wilk - Variable N° de reconsideraciones .....	106
Tabla 47: Prueba T de Wilcoxon– Variable N° reconsideraciones .....	107
Tabla 48: Datos Pre-test y Post-test del N° de quejas.....	108
Tabla 49: Prueba de Normalidad de Shapiro-Wilk – Variable N° de quejas .....	109
Tabla 50: Prueba T de Student – Variable N° de quejas .....	110

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	118
Anexo 2: Formato de encuesta de satisfacción .....	120
Anexo 3: Validez de instrumento de investigación (pre) - Juicio de Expertos.....	122
Anexo 4: Formato encuesta de satisfacción Post.....	126
Anexo 5: Validez de instrumento de investigación (post) - Juicio de Expertos .....	128
Anexo 6: Manual de políticas y procedimientos – Atención de reclamos internos.....	132
Anexo 7: Procedimiento – Atención reclamos internos: Pago de bono Covid.....	134
Anexo 8: Procedimiento – Atención reclamos internos: Pago de remuneraciones .....	136
Anexo 9: Procedimiento – Atención reclamos internos: Problemas en marcaciones...	138
Anexo 10: Formato estandarizado para presentación de roles .....	140
Anexo 11: Modelo de formato para control de asistencia del personal a talleres y/o capacitaciones .....	141
Anexo 12: Formato estandarizado para presentación de reclamos.....	142
Anexo 13: Modelado del proceso Reclamo pago de Bono Covid .....	143
Anexo 14: Modelado del proceso Reclamo pago de remuneraciones .....	144
Anexo 15: Modelado del proceso Reclamo problemas de marcación.....	145

## **RESUMEN**

La entidad de salud pública objeto de estudio, es una de las instituciones más reconocidas en el país por brindar servicios de salud especializado a niños, destacando de entre centros particulares, gran parte de este reconocimiento se debe al personal especializado con el que cuenta la entidad; personal que, durante el año 2020, se encontró insatisfecho con la atención a sus reclamos por parte de la Oficina de Recursos Humanos de la institución.

Es así que, la presente investigación identificó los principales reclamos presentados por los trabajadores a fin de precisar las causas que generan los mismos, se plantearon mejoras para el proceso de atención de reclamos presentados por los servidores y así incrementar su satisfacción con respecto al servicio recibido, mejorando el tiempo de respuesta, reduciendo las soluciones incorrectas que brinda el servicio y disminuyendo las quejas por el trato del personal aplicando la estandarización del proceso, planteando mejoras en el sistema de generación de reportes y desarrollando un protocolo de atención enfocado al cliente interno. Adicionalmente, los resultados se soportan mediante la utilización de softwares de simulación como Promodel y Bizagi con los que se pudo tener una idea de cómo resultaría la implementación de lo planteado.

Palabras claves: Recursos Humanos, proceso de atención, reclamos internos, satisfacción, tiempo de respuesta, soluciones incorrectas, quejas, estandarización.

## **ABSTRACT**

The public health entity under study is one of the most recognized institutions in the country for providing specialized health services to children, standing out among private centers, a large part of this recognition is due to the specialized personnel that the entity has; staff who, during 2020, found themselves dissatisfied with the attention to their complaints by the institution's Human Resources Office.

Thus, the present investigation identified the main complaints presented by the workers in order to specify the causes that generate them, improvements were proposed for the process of attention of complaints presented by the servers and thus increase their satisfaction with the service received. , improving the response time, reducing the incorrect solutions provided by the service and reducing complaints about the treatment of personnel by applying the standardization of the process, proposing improvements in the report generation system and developing a service protocol focused on the internal client. Additionally, the results are supported through the use of simulation software such as Promodel and Bizagi with which it was possible to have an idea of how the implementation of what was proposed would result.

**Keywords:** Human Resources, service process, internal complaints, satisfaction, response time, incorrect solutions, complaints, standardization.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación describe la situación del proceso de atención de reclamos presentados por los trabajadores a la Oficina de Recursos Humanos de una entidad de salud pública durante el año 2020.

El principal objetivo de estudio es incrementar la satisfacción de los trabajadores referente a la atención de los reclamos presentados, mediante la aplicación de herramientas de mejora de procesos.

En el primer capítulo, se realiza el planteamiento del problema general y problemas específicos, identificando el objetivo principal y los objetivos secundarios. Así mismo, se delimitó la investigación y se expone la justificación e importancia del estudio.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco histórico y marco teórico que plantean las bases teóricas a emplear en la investigación, la cual está vinculada a las variables de estudio.

En el tercer capítulo, se plantea la hipótesis general e hipótesis específicas y se estipulan las variables de operacionalización detallando los indicadores.

En el cuarto capítulo, se menciona y explica la metodología de investigación, detallando el tipo, nivel y diseño del estudio. Así mismo, se determina la población y muestra de la investigación precisando las herramientas y procedimientos de recolección, procesamiento y análisis de información.

En el quinto capítulo se describe el procedimiento operativo a seguir aplicando el enfoque DMAIC, con la finalidad de realizar un diagnóstico de la situación actual, realizar la medición de la situación, analizar dicha información, proponer mejoras basadas en el análisis efectuado y por último presentar los resultados de la investigación. Así mismo, mediante los softwares Promodel y Bizagi se presentan los resultados basados en casos simulados, determinando así las variaciones de los indicadores planteados. Posteriormente se realiza el análisis económico mediante el cual se plantea el ahorro generado por las mejoras propuestas y por último se presenta la validación de la prueba de hipótesis.

Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones a modo de cierre del estudio.

# **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

## **1.1. Planteamiento del problema**

A nivel mundial, a raíz del incremento de la competencia global y el consiguiente crecimiento del movimiento de Calidad Total, para las organizaciones, la relevancia del cliente fue en aumento y con esto la necesidad de medir su satisfacción y mejorarla. No obstante, los esfuerzos fueron centrados en mayor medida en los clientes externos, siendo los usuarios internos ignorados y desatendidos. (Balmori y Flores, 2014).

Según Martínez (2016), se define satisfacción del cliente interno como “el estado en el que sus expectativas (sobre necesidades y deseos) han sido satisfechas o excedidas, dando por resultado la sensación de respeto e importancia” (p. 21).

La importancia de contar con un cliente interno satisfecho radica en que, como menciona Adler (como se citó en Sarmiento y Paredes, 2019), es este usuario la persona encargada dentro de la organización del desempeño de las actividades por lo cual es actor y promotor de la producción y/o prestación de servicios, por lo mismo, necesita contar con las condiciones necesarias para la realización de sus labores con motivación y de forma óptima. Esto se traduce en que se debe tener una cultura de colaboración interna y participación entre usuarios que busque potenciar la capacidad de brindar servicios internos tomando en cuenta que el beneficio es para toda la comunidad.

Según mencionan Mayer, Ehrhart & Schneider (2009) “los empleados que perciben un clima de servicio alto poseen los recursos requeridos para cumplir con la variabilidad de los clientes y tener la motivación para hacerlo, con el resultado que ellos requieren menos supervisión directa y aun así ofrezcan servicios de alta calidad” (p.1036). Aunado a lo anterior, George (1997); Piercy (1995) y Conduit y Mavondo (2001) precisan que el alcance de la satisfacción del cliente interno deriva hasta el cliente externo y que ambas se encuentran relacionadas positivamente. Es por esto, la importancia de “desarrollar una orientación al mercado interno” (como se citó en Jiménez, L. y Gamboa, R., 2016, p.14).

Se denota entonces que actualmente las entidades están obligadas a encarar nuevos retos enfocados a la satisfacción de sus usuarios internos quienes representan una pieza fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, por lo que, mientras se dé una mayor importancia al recurso humano los resultados en productividad del trabajo y/o prestación del servicio mejorarán.

El punto de partida para generar satisfacción a un usuario es mediante la prestación de un servicio de calidad, para que esto pueda darse, es necesario contar con procesos que acompañen dicho objetivo. En el sector público, las quejas y reclamos (internos y externos) son un tema con constante presencia, esto denota claramente una insatisfacción por parte de los usuarios y la deficiencia que presentan muchos de los servicios brindados. Si bien la insatisfacción lo propicia el proceso causante de dicha disconformidad, el servicio encargado de recibir, atender y dar solución a dichas quejas y/o reclamos es también el generador de este sentimiento, pudiendo acrecentar la insatisfacción de la persona que efectúa el reclamo si no es atendido en base a las expectativas que este tenga o enmendarlo mediante la prestación de un servicio de calidad. La gestión de los reclamos presentados por los trabajadores respecto a sus necesidades como servidores en entidades públicas y su satisfacción con dicho servicio, son un tema poco abordado, dejando al descubierto el desinterés por parte de las entidades públicas en relación a las necesidades y exigencias de sus trabajadores.

En el Perú, la insatisfacción de los trabajadores en el sector público se ha identificado como una de las principales causas de tensiones sociales. Según el Reporte Especial N°4 de Demandas y Tensiones Sociales de la Defensoría del Pueblo (2020), en el periodo comprendido entre el 28 de Julio al 30 de septiembre del 2020, fueron registrados 68 casos entre huelgas y protestas repartidos en cuatro escenarios: Servicios de salud pública, actividad minera, establecimientos penitenciarios y traslados humanitarios. Dentro se observa que 53 de estos fueron relacionados con servicios de salud pública representando un 77.9% del total, entre los cuales los servidores públicos hacen referencia a la mala atención de sus reclamos en sus centros de labores.

Conforme se observa en la Figura 1, los principales motivos de reclamos a nivel nacional son la falta de provisión de EPPS, pago de Bono Covid -19 y problemas en pago de remuneraciones.

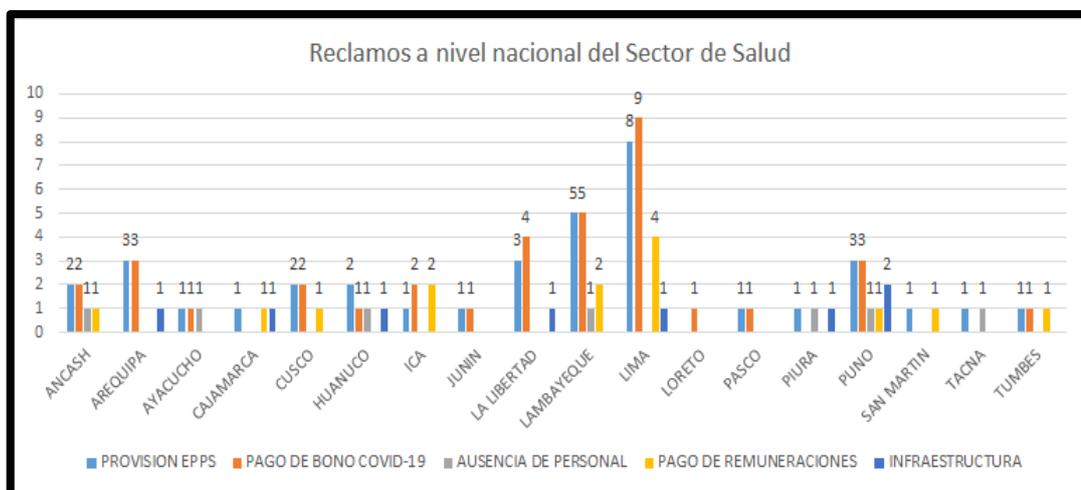


Figura 1: Reclamos a nivel nacional del Sector de Salud

Fuente: Elaboración propia

Para contrastar la información anterior, es que se toma como objeto de estudio para el presente trabajo de investigación a una entidad de Salud Pública con sede en Lima, siendo la Oficina de Recursos Humanos, el área seleccionada para análisis.

De esta manera, según la ubicación de la oficina en su estructura organizacional, es una entidad Tipo B - Tercer Nivel, como se observa en la Figura 2.

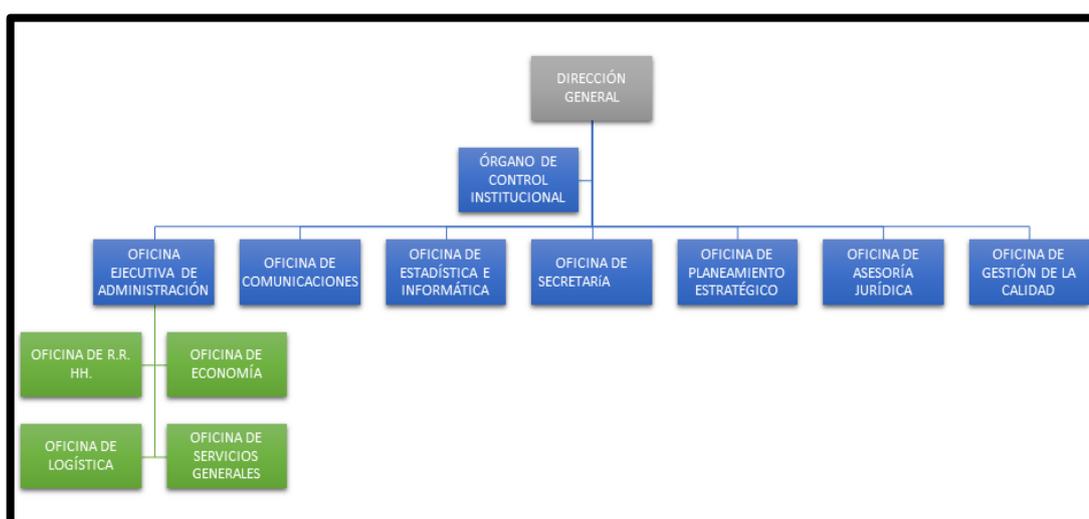


Figura 2: Organigrama de la Entidad de Salud Pública

Fuente: Elaboración propia

Es así que la Oficina de Recursos Humanos se compone de 4 unidades y 11 áreas, como se visualiza en la Figura 3, responsables de brindar las soluciones a los reclamos que se reciben, según el tipo de reclamo.

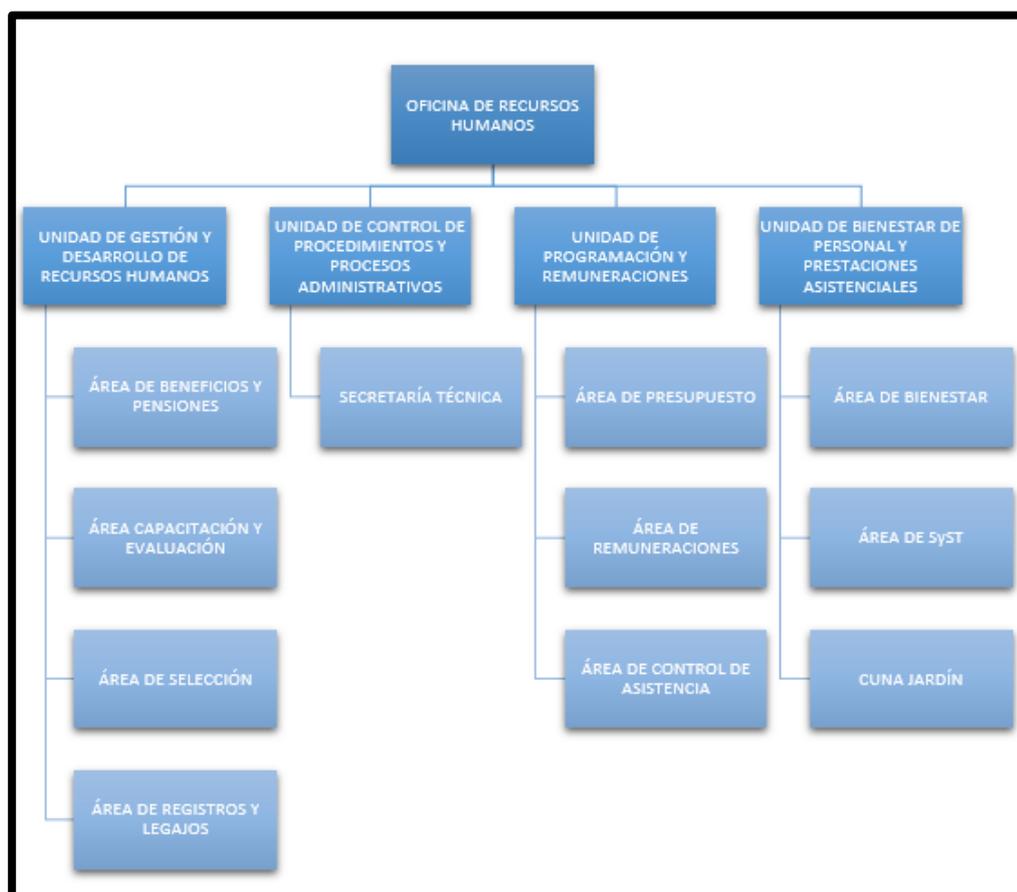


Figura 3: Organigrama Funcional de la Oficina de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

La Oficina de Recursos Humanos, evidenció en el año 2020, la cantidad de 1569 reclamos, ante lo cual, con la finalidad de identificar los principales tipos, se realiza un Diagrama de Pareto.

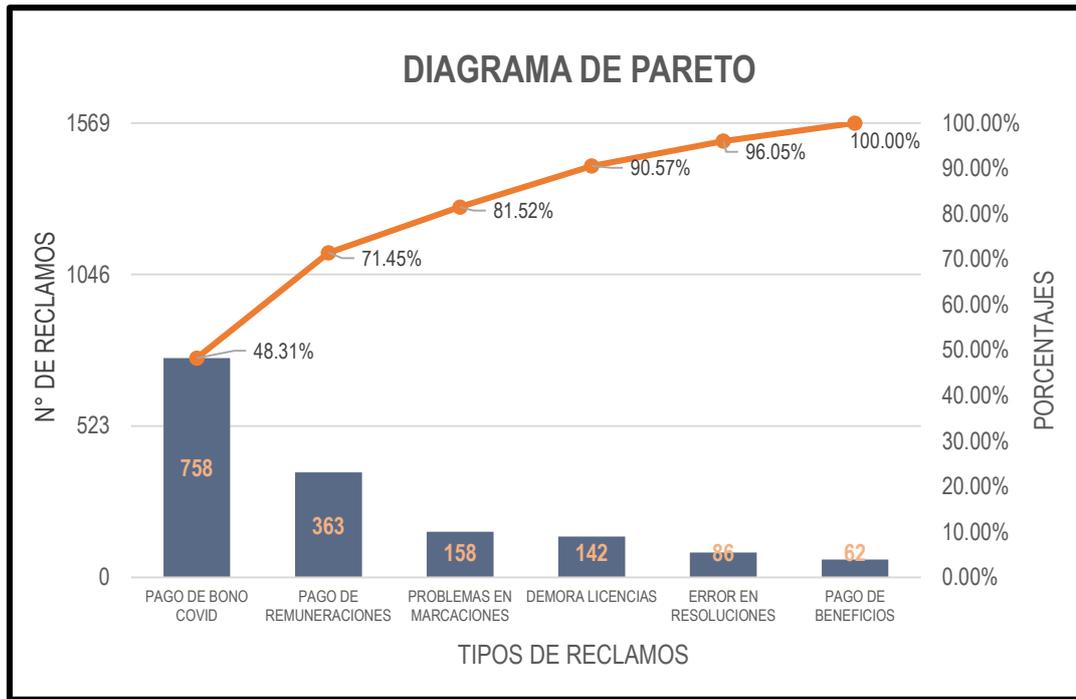


Figura 4: Diagrama de Pareto de Identificación de Tipo de Reclamos

Fuente: Elaboración propia

Como se observa del diagrama, el reclamo más común presentado por los trabajadores de la Entidad de Salud objeto de estudio, es referente al Pago de Bono Covid representando el 48.31% de los reclamos, y ello es debido a que existen errores en el proceso de identificación de los beneficiarios y al calcular el monto a percibir por parte del trabajador.

Así mismo, se observa que el pago incorrecto en las remuneraciones, es el segundo reclamo más frecuente, con una representatividad de 23.14 %, sumando a esto reclamos como problemas en la marcación en cuanto a asistencia de los trabajadores, demoras en emisión de licencias sin goce y licencias con goce de sueldo, los constantes errores materiales al momento de emitir resoluciones y demoras en el pago de beneficios entre los cuales está comprendido el pago de 25 y 30 años de servicios, luto y sepelio; son factores que han mermado la satisfacción del trabajador en cuanto a la atención que reciben sus reclamos, lo cual se evidencia mediante los reclamos presenciales que se presentan de manera diaria en la Oficina de Recursos Humanos de la Entidad de Salud pública.

Actualmente, el proceso de atención de reclamos es el principal problema en la Oficina de Recursos Humanos, debido a que el tiempo de respuesta incumple con los

plazos determinados en el Texto Único Ordenado de la Ley N°27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, así mismo; la determinación de solución de los reclamos es ineficiente y el trato brindado por el personal es generador de constantes quejas, a razón de estos se genera la insatisfacción por parte de los trabajadores.

En el análisis de los reclamos presentados en el año 2020, como se visualiza en la Figura 5, del total de reclamos solo el 10.44%, es atendido en el plazo establecido, es decir dentro de los 30 días, evidenciando así que el 41.59 % de los reclamos se atiende en 2 meses, el 28.32% a los 3 meses y el 19.66% de 4 meses a más.

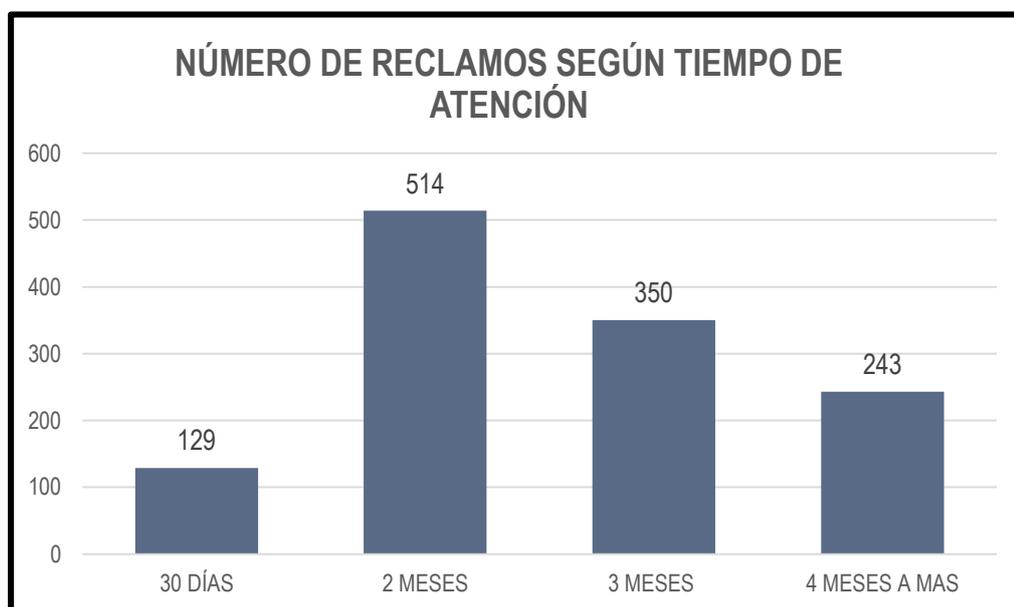


Figura 5: Número de Reclamos según tiempo de atención

Fuente: Elaboración propia

De la misma manera, se identifica en el año 2020, 324 solicitudes de reconsideraciones a las respuestas emitidas en referencia a los reclamos presentados por los trabajadores, distribuidas de manera mensual conforme la Figura 6.



Figura 6: Reconsideraciones del año 2020

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, del total de reclamos presentados en el año 2020, se divisa que, en 287 de ellos, los servidores expresaron, mediante quejas impuestas al área, el malestar generado por un trato inadecuado por parte del personal de atención al público, es por ello que según la Figura 7, se identifica la existencia de la mala atención distribuida en meses durante el año 2020.

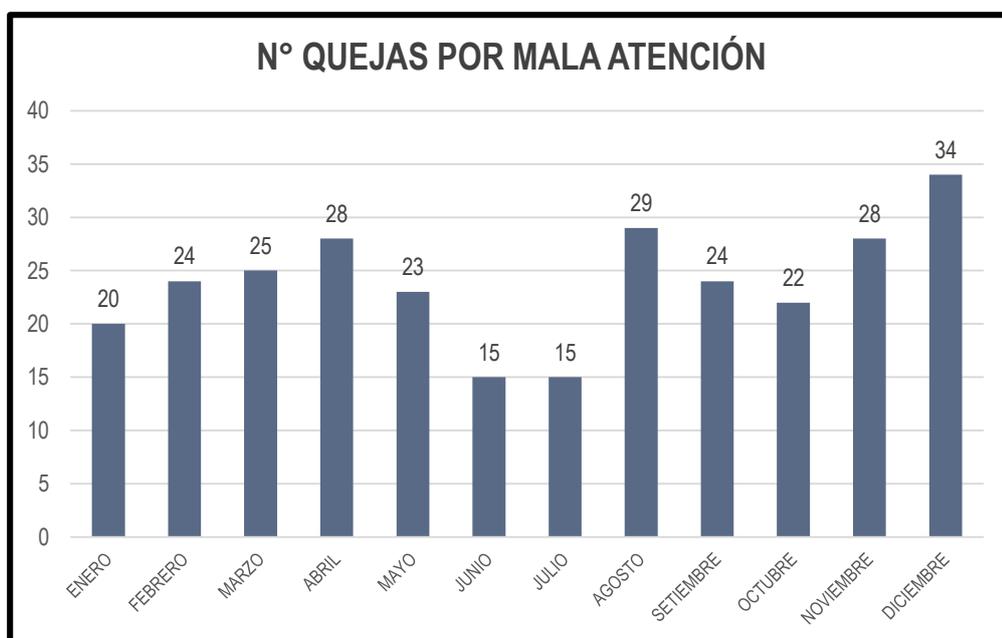


Figura 7: Quejas sobre el trato Recibido

Fuente: Elaboración propia

Acotar además que, del total de reclamos presentados en el año 2020, son 333 los que no presentan una respuesta al trabajador, entre los cuales el reclamo por pago de Bono Covid-19 es el más representativo, según se verifica en la Figura 8.

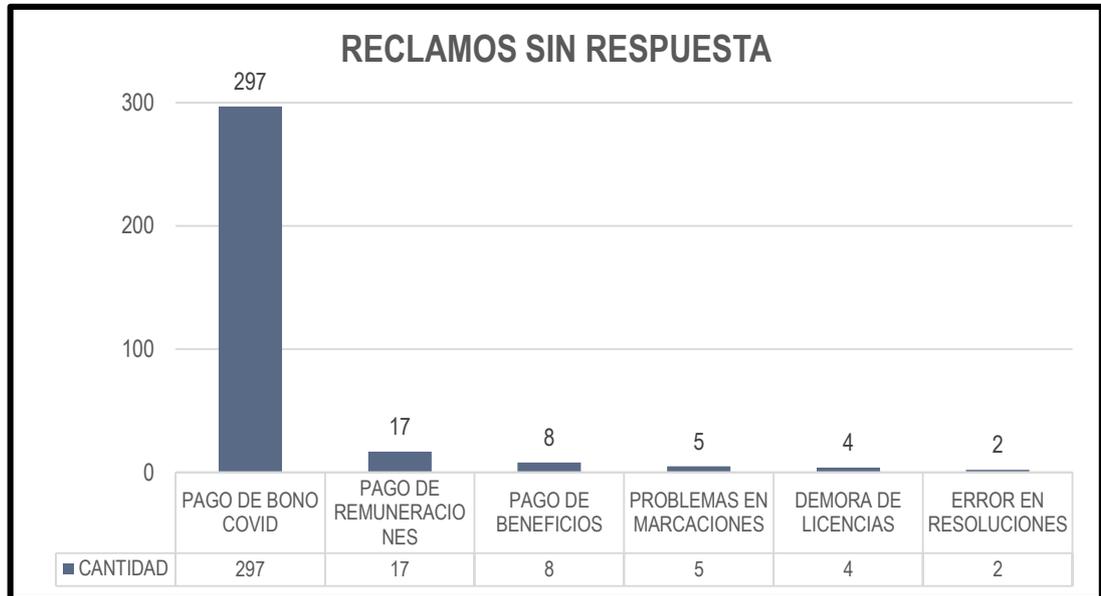


Figura 8: Reclamos sin respuesta

Fuente: Elaboración propia

Mediante el diagrama de Ishikawa se identificaron las posibles causas que generan las problemáticas antes descritas y que conllevan a la insatisfacción de los trabajadores al momento de presentar sus reclamos a la Oficina de Recursos Humanos de la entidad de Salud Pública objeto de investigación.

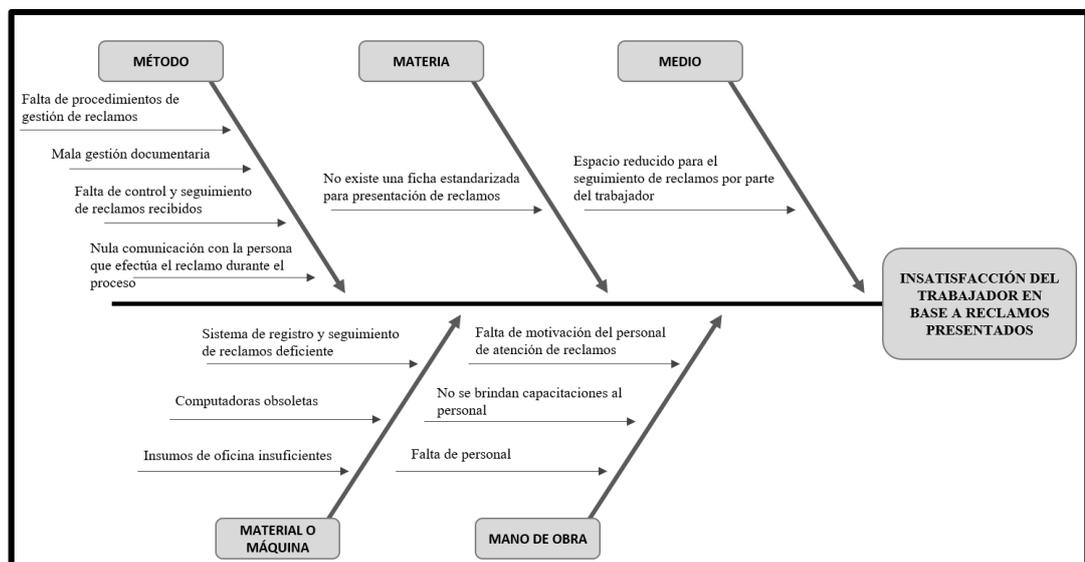


Figura 9: Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

## 1.2. Formulación del problema

### Problema general

¿Cómo mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RRHH para incrementar la satisfacción del trabajador con el servicio en una entidad de salud pública?

### Problemas específicos

- a) ¿Cómo mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. para disminuir el tiempo de respuesta del servicio en una entidad de salud pública?
- b) ¿Cómo mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. para reducir las reconsideraciones efectuadas por errores en la solución de reclamos en una entidad de salud pública?
- c) ¿Cómo mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. para reducir las quejas por falta de cortesía en el trato brindado por el personal en una entidad de salud pública?

## 1.3. Delimitación del problema

### a) Espacial:

La investigación tiene lugar en la ciudad de Lima, distrito de Breña, en el área de RR.HH. de una institución de salud pública.

### b) Temporal:

Se realiza con información histórica mensual del año 2020.

## 1.4. Importancia y justificación del estudio

### a) Importancia:

La importancia del presente trabajo radica en proponer una mejora orientada a la satisfacción del trabajador en la atención de sus reclamos presentados a la Oficina de RR.HH. respondiendo al escaso nivel de atención que este tema recibe en las organizaciones y que es causante de diversos problemas como la falta de motivación, mal clima laboral, hasta llegar a incidir en la productividad de la entidad y la calidad de servicio general que esta brinda.

b) Justificación:

Justificación teórica:

La investigación busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos de la mejora de procesos y el enfoque DMAIC, así como las teorías relacionadas a la medición de la satisfacción de los clientes (SERVQUAL y SERVPERF), encontrar mejoras para el proceso de atención de reclamos internos (tiempo de respuesta, trato brindado, eficacia de la solución) y determinar si su aplicación incrementa la satisfacción del cliente interno. Esto sirve de referencia para futuras investigaciones locales, regionales o nacionales que se encuentren dentro del mismo marco.

Justificación práctica:

La investigación sirve de guía y soporte al área de RR.HH. en el proceso de atención de reclamaciones, atendidas por la misma, de una institución de salud pública para el correcto desarrollo de las actividades involucradas y con esto conseguir un incremento de la satisfacción de los trabajadores.

Justificación económica:

La mejora de procesos en la gestión de reclamos permite reducir costos de materiales en procedimientos innecesarios, así mismo, evitará el pago de multas impuestas por entidades de control externo generados por las demoras en la resolución de los reclamos presentados.

Justificación social:

La presente investigación, concientiza a la sociedad sobre la importancia de la buena gestión de reclamos que son presentados por los trabajadores en entidades públicas, así mismo al mejorar los procesos de atención de reclamos permite menor uso de recursos materiales, promoviendo responsabilidad ambiental.

Justificación metodológica:

Este trabajo propone incrementar la satisfacción de los trabajadores de atención de reclamaciones referidas al área de RR. HH mediante la mejora de su respectivo proceso y la aplicación del enfoque DMAIC.

### 1.5. Limitaciones

La entidad de salud pública no brindó la autorización para emplear el nombre de la institución en donde se desarrollará la investigación.

El sistema de Gestión de trámite documentario de la entidad de salud pública no es amigable al usuario, debido a que no permite generar reportes por tipo de problemas o generar reportes referentes a los reclamos pendientes de atención.

Las propuestas de mejora no podrán ser implementadas por lo que se optó por la simulación para la medición de los valores finales de las variables en estudio.

### 1.6. Objetivos

#### General

Mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. para incrementar la satisfacción del trabajador respecto al servicio en una entidad de salud pública.

#### Específicos

- a) Mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la estandarización, para disminuir el tiempo de respuesta del servicio en una entidad de salud pública.
- b) Mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la implementación de un cálculo de horas automático por sistema, para reducir las reconsideraciones efectuadas por errores en la solución de reclamos en una entidad de salud pública.
- c) Mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la implementación de un protocolo de atención para reducir las quejas por falta de cortesía en el trato brindado por el personal en una entidad de salud pública.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Investigaciones relacionadas con el tema

#### 2.1.1. Antecedentes Nacionales

Huaita (2018), en su tesis de maestría en gestión pública investigó la relación de la gestión de quejas y reclamos y mejora de la satisfacción del usuario en la Dirección del trabajo y promoción de empleo en la ciudad de Tarapoto. Para su desarrollo fueron utilizadas encuestas para la obtención de información sobre la percepción de los usuarios acerca del proceso mencionado y su satisfacción con este. Los resultados indicaron que se contaba con una baja satisfacción relacionada al servicio que se brindaba atribuyendo este resultado a una baja fiabilidad y capacidad de respuesta. Teniendo este resultado en cuenta se procedió a identificar la existencia de una relación entre las variables propuestas utilizando la prueba de correlación de Rho de Spearman. La investigación de este autor se relaciona con el presente trabajo debido a que, a manera de conclusión, demuestra la existencia de una correlación positiva alta entre las variables basándose en los resultados obtenidos por la prueba que se empleó. Por lo que una alteración de la variable “gestión de quejas y reclamos” afectará en gran medida a la “satisfacción del usuario”.

Cortez (2016), en su investigación “Propuesta de mejora del proceso de atención de reclamos en una empresa de prensa escrita” planteó como objetivo la identificación de las causas raíz de los reclamos con mayor frecuencia para la aplicación de herramientas que permitan su disminución. Para su desarrollo, el autor propuso la implementación de diagramas de flujo, establecer un registro de los reclamos, y el seguimiento de los planes de acción. Cortez concluye que la aplicación de sus propuestas de mejora permitió reducir el tiempo de atención de estos de 3 días a 1 día. La investigación de Cortez se relaciona con el presente trabajo en cuanto a la búsqueda de la reducción del tiempo de atención de reclamos brindando soluciones que permitieron esta disminución.

Chavez (2017), en su tesis “Propuesta para mejorar el proceso de atención de los reclamos de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito el Tumi, 2017”, presentó como objetivo general el diseño de una mejora del proceso de atención de reclamos respondiendo al lento desempeño que este presentaba. El desarrollo fue por medio de la aplicación de la metodología del ciclo PHVA. Se concluyó que, por medio de la implementación de capacitaciones a los colaboradores en las políticas y procedimientos, así como la mejora en el trato a estos, se redujeron las quejas en un 66%; mientras que, con el diseño y aplicación de un flujograma, la actualización de las políticas correspondientes al proceso de atención de reclamos y capacitación orientada a los nuevos cambios, el proceso de atención mejoró en un 70%. Este trabajo de investigación sirve como modelo de aplicación de una metodología de mejora, como lo es el ciclo PHVA, dentro de un proceso de atención de reclamos orientado al cliente externo.

#### 2.1.2. Antecedentes Internacionales

Cuellar (2016), en un artículo publicado para optar al título de especialista en Gerencia Integral de Proyecto, propuso el “Diseño de un modelo de gestión para el adecuado manejo de quejas y reclamos en el departamento de servicio al cliente”. El objetivo del trabajo fue el diseño de un diagrama de flujo que defina las actividades del proceso de atención de reclamos en el departamento de servicio al cliente, así como el desarrollo de controles para el correcto seguimiento del proceso. El autor concluyó que la aplicación del modelo planteado genera una mayor satisfacción del cliente al brindarles un servicio oportuno, de calidad y en el tiempo esperado. En base a sus conclusiones, se respalda que para cumplir con la satisfacción de los usuarios; el tiempo de respuesta y el brindar un servicio oportuno y correcto inciden directamente en esta.

Balmori y Flores (2014), en un artículo publicado para la revista InnOvaciOnes de NegOciOs de la Universidad de Monterrey en México, plantearon un Modelo para evaluar la calidad del servicio interno (MECSI) respondiendo a la necesidad de atención que el tema viene adquiriendo con el pasar de los años. El objetivo fue desarrollar una metodología de evaluación

orientada a la calidad de servicio que reciben los clientes internos que pueda ser aplicada en todo tipo de organizaciones, independientemente del producto o servicio que ofrezcan. La metodología empleada constó de 4 elementos: revisión de literatura, búsqueda de prácticas de medición de la satisfacción del cliente interno en empresas, referencia de similares implementaciones realizadas por diferentes autores y prueba piloto del método. Como conclusión el autor afirmó que el MECSI proporciona un método y lineamientos que permiten encaminar la mejora del servicio brindado al cliente interno por medio de la identificación de las características a las que estos otorgan más peso al momento de definir su satisfacción. El artículo en cuestión sirve de aporte al brindar un método para la medición de la calidad de servicio, la cual se encuentra directamente relacionada con la satisfacción de los usuarios.

Aguilera (2019), en su tesis “Estrategia para mejorar la experiencia del cliente en un Banco Colombiano”, identificó los principales problemas en cuanto a experiencia del usuario de un banco colombiano, los cuales repercuten en la satisfacción del mismo; planteando como objetivo identificar de manera cuantitativa mediante la medición NPS, la satisfacción del cliente en el proceso de atención. Esta investigación sirve de aporte al brindar una amplia visión en cuanto a la medición de satisfacción, con el enfoque de mejora continua, la cual fue la base para la estrategia de mejora planteada por Aguilera.

## 2.2. Estructura teórica y científica que sustenta el estudio

### 2.2.1. Proceso

Según The American Heritage Dictionary of English Language (como se citó en Suarez Barraza, 2009), se define a este como “Una serie de cambios, acciones o funciones que traen un resultado” (p. 33).

Por su parte Tenner y De Toro (1997) mencionan que es “Una o más actividades que agregan valor al transformar un conjunto de entradas en un conjunto de salidas (bienes o servicios) para otra persona, y en el cual se combina el trabajo de personas, métodos y herramientas” (p. 58).

La Organización Internacional de Estandarización (ISO, 2015) enuncia que un proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto” (p.15).

Joanidis (2020) proporciona una definición actualizada mencionando que es una “sucesión de tareas que es necesario llevar adelante, a partir del momento en que se activa el disparador y hasta su fin, a los efectos de transformar las entradas en salidas para lograr el objetivo esperado” (p.50); esto lo diagrama según lo expuesto en la Figura 10.

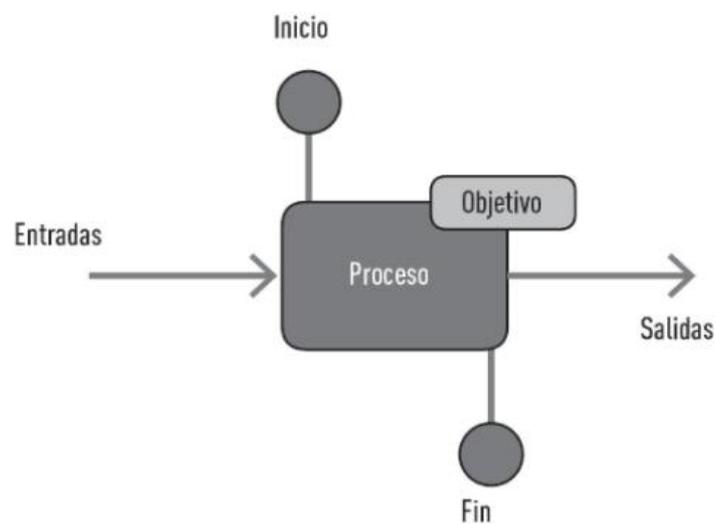


Figura 10: Elementos de un proceso

Fuente: Joanidis (2020)

Teniendo en cuenta lo postulado por los autores, se observa que sus definiciones convergen en que un proceso es una secuencia de tareas y/o actividades realizadas en un determinado orden lógico para el logro de un objetivo por medio de la transformación de entradas recibidas en salidas, pudiendo ser estas bienes o servicios.

### 2.2.2. Mejora

Conceptualmente la mejora es la realización de un cambio, desarrollo o progreso de un objeto o una situación hacia un estado favorable que beneficia sus características.

De este deslinda el concepto de mejora continua acuñado durante el siglo XX, el cual se puede definir como el acto de estudiar continuamente los procesos y optimizarlos con el objetivo de disminuir los defectos mediante mejoras incrementales y eliminación de procesos, actividades y/o tareas que no agregan valor (Membrado, 2002). Es una estrategia de gestión orientada a mejorar el desempeño de los procesos y obtener valor agregado, reduciendo costos, mejorando la calidad, productividad y satisfacción de las partes interesadas. “En el Kaizen, conseguir la satisfacción del cliente es fundamental para que la mejora se alinee completamente hacia un enfoque sencillo: *agregar valor al cliente*” (Suárez, 2009, p. 61).

Según lo indica Masaaki Imai, fundador del Kaizen Institute Consulting Group, (como lo cita Rajadel, 2019) el enfoque de mejora continua o Kaizen propone la generación de mejoras sin inversión monetaria, buscando cambiar la forma en cómo las personas perciben la manera de realizar su trabajo. “La idea es que, cada vez que la gente comete errores o algo malo sucede, nuestra responsabilidad es encontrar la raíz, por qué sucede. Luego, revisar la manera de operar y reformularla para continuar con un nuevo método” (p. 218).

A su vez, Gutiérrez (2010) postula que es “consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos” (pp. 66-67) con el fin de mantener en el tiempo y controlar el nuevo nivel de desempeño alcanzado.

### 2.2.3. Satisfacción del cliente interno:

Para la correcta conceptualización de esta variable es necesario definirla por las partes que la componen:

#### 2.2.3.1. Cliente interno:

Según lo planteado por la ISO (2015), un cliente es aquel (persona u organización) que recibe un producto o servicio destinado a su misma persona o requerido por ella. Un producto es el resultado de la ejecución y culminación de un proceso y un proceso es un

conjunto de actividades realizadas en un determinado orden lógico para la transformación de entradas recibidas en salidas. Con los tres conceptos sobre la mesa se afirma que toda persona u organización que acuda a otra con la intención de obtener una salida o resultado específico de un proceso que este último realice se le considera un cliente.

Martínez (2016) lo define como “personas que laboran en la organización y quienes, (...), tienen necesidades y expectativas por satisfacer en el interior de la compañía, a través de productos o de servicios que se proveen mediante diferentes medios y procesos” (p.17).

#### 2.2.3.2. Satisfacción:

Según Kotler (como se citó en Valdivia, 2015) se define como el resultado de la comparación que realiza el cliente entre la expectativa que se tiene sobre el producto y/o servicio que adquiere versus el valor percibido. Por su parte, López-Fresno (2014) complementa mencionando que “La satisfacción implica superar expectativas” (p.10) por lo que no basta simplemente con el cumplimiento de las mismas.

Para definir el valor percibido, se observa en la Figura 11 que este se compone de la suma de las prestaciones que posee el producto y/o servicio recibido, más las emociones generadas de la relación con la empresa; el resultado de esto es dividido por la suma del precio que conlleva su adquisición, las incomodidades y la incertidumbre generada en el proceso, producto de factores como una baja accesibilidad, personal poco calificado, excesiva burocracia, entre otros.

$$\text{Valor percibido} = \frac{\text{Prestaciones} + \text{Emociones}}{\text{Precio} + \text{Incomodidades} + \text{Incertidumbre}}$$

Figura 11: Fórmula del valor percibido

Fuente: López-Fresn (2014)

Es este elemento el que pasará a ser comparado por el cliente teniendo en cuenta su expectativa inicial sobre lo que esperaba recibir, por lo cual Martínez (2016) afirma que al tratarse de una experiencia subjetiva frente al servicio “no es posible tener plena certeza por parte de quien mide el nivel de percepción de satisfacción (p. 24).”

Teniendo en cuenta estos conceptos, la satisfacción del cliente interno es el resultado del cumplimiento o superación de las expectativas que este tenía, provocando en él la sensación de relevancia y respeto que le otorga la organización, las áreas proveedoras y los compañeros de trabajo (Martínez, 2016).

En cuanto a su medición, si bien previamente se hacía mención a la falta de certeza de que deja el medir esta variable debido a la subjetividad que trae consigo, es necesario conocer el nivel de satisfacción que el cliente interno presenta en respuesta al servicio que recibe de colegas de la misma área o de otras unidades de trabajo (Martínez, 2016). Algunas de las herramientas utilizadas para evaluar la percepción de satisfacción del cliente son el conversatorio, la encuesta telefónica, la encuesta escrita, encuestas por internet, concursos y teleconferencias. En la Tabla 1 se describen las ventajas y desventajas de cada una de estas.

Tabla 1: Herramientas para indagar la percepción de satisfacción del cliente interno

Herramienta	Ventajas	Desventajas
Conversatorio	<p>Información directa y de primera mano</p> <p>Oportunidad de intercambio de opiniones y de aclaraciones</p> <p>Aclaración de aspectos específicos</p> <p>Información en tiempo real</p> <p>Oportunidad de conocer propuestas de mejoramiento</p>	<p>Puede ser fuente confrontaciones</p> <p>Uso de mecanismos de defensa</p>
Encuesta telefónica	<p>Proporciona una respuesta instantánea</p> <p>Una manera útil para establecer contacto con clientes internos que se encuentran a cierta distancia</p> <p>Capacidad para verificar la información</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Disponibilidad inmediata de la información</p>	<p>A algunos clientes internos no les gustan las llamadas de indagación</p> <p>Riesgo de distorsión por el entrevistador</p> <p>Dificultad para registrar de manera correcta las respuestas</p> <p>La reticencia de los empleados a participar</p> <p>Puede dar base a conflictos</p> <p>Dudas acerca del uso de la información</p> <p>No es fácil ganarse la confianza</p>
Encuesta escrita	<p>Puede llegar a un buen número de personas</p> <p>Suministra respuestas a preguntas concretas</p> <p>Facilita el procesamiento de los datos</p> <p>Genera información cuantitativa</p> <p>Alto nivel de estandarización</p> <p>Llega a personas a cierta distancia</p>	<p>Cuanto más larga sea la encuesta, más resistencia a responderla</p> <p>Altos costos de impresión, distribución, recolección y procesamiento</p> <p>Necesita un aplicativo para el procesamiento</p> <p>Puede darse una baja tasa de respuesta</p>
Encuesta por intranet	<p>Puede llegar a un buen número de personas</p> <p>Suministra respuestas a preguntas concretas</p> <p>Facilita el procesamiento de los datos</p> <p>Genera información cuantitativa</p> <p>Llega a personas a cierta distancia</p> <p>Aplicación rápida</p>	<p>Cuanto más larga sea la encuesta, más resistencia a responderla</p> <p>Puede considerarse como correo basura y, por tanto, una molestia</p> <p>Necesita un aplicativo para el procesamiento</p>
Concursos	<p>Cuanto más larga sea la encuesta, más resistencia a responderla</p> <p>Puede considerarse como correo basura y, por tanto, una molestia</p> <p>Necesita un aplicativo para el procesamiento</p>	<p>Escasez de recursos para premiar a los participantes</p> <p>Dificultad para lograr la vinculación del personal</p> <p>Dudas sobre el uso de la información que proveen los concursantes</p> <p>De alcance limitado</p>
Teleconferencias interactivas	<p>Expresión directa de los actores sobre los problemas</p>	<p>Ante la presencia simultánea de actores, pueden surgir reservas respecto de los problemas, su origen e implicaciones</p> <p>Dificultades de expresión oral, que generan temores</p>

Fuente: Martínez (2016)

## 2.3. Definición de términos básicos

### 2.3.1. Modelo SERVQUAL:

Modelo proveniente de la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry. SERVQUAL es uno de los planteamientos más utilizados para la medición de la calidad de servicio percibida. Este se basa en la diferencia entre las expectativas y la percepción de un cliente las cuales apuntan a diez características planteadas por los autores con un nivel de importancia relativo que, según afirman los autores (como se citó Duque y Edison, 2005, p.71), “depende del tipo de servicio y/o cliente”. Las determinantes de la calidad son:

- Los elementos tangibles: Apariencia y funcionalidad de las instalaciones, equipos, materiales y personas.
- Fiabilidad: Capacidad de la realización del servicio
- Capacidad de respuesta: Capacidad de brindar un servicio rápido
- Profesionalidad: Destreza y conocimiento del servicio brindado
- Cortesía: Atención y trato
- Credibilidad: Honestidad en el servicio que se provee
- Seguridad: Servicio claro y sin peligros
- Accesibilidad: Facilidad en el contacto y disponibilidad
- Comunicación: Capacidad de informar clara y acertadamente, además de saber escuchar
- Entendimiento del cliente: Nivel de empatía

### 2.3.2. Modelo SERVPERF:

Este parte de la base de lo planteado por Parasuraman, Zeithaml y Berry y su modelo SERVQUAL. Fue creado por Cronin y Taylor en 1992 y la tesis de los autores menciona que la medición de la calidad de servicio se basa únicamente en la percepción del cliente más no en sus expectativas. Ambos modelos utilizan el mismo instrumento de medición, aunque solo para medir la percepción y no la expectativa (Balmori y Flores, 2014).

### 2.3.3. Metodología DMAIC:

Es un método aplicado para el desarrollo de mejoras en procesos (Socconini y Reato, 2019) mayormente usado en proyectos que utilizan el sistema Seis Sigma, aunque su aplicación no es exclusiva de la misma por lo que puede ser empleado para cualquier situación que requiera una implantación de mejoras (Minetto, 2019).

El acrónimo que lleva por nombre lo componen los pasos (en inglés) que sigue la misma metodología; *Define* (definir), *Measure* (medir), *Analyze* (analizar), *Improve* (mejorar) y *Control* (controlar). En la Figura 12 se muestran las etapas de la Metodología DMAIC (DMAMC, en español) que la componen, así como la secuencia lógica de su desarrollo.

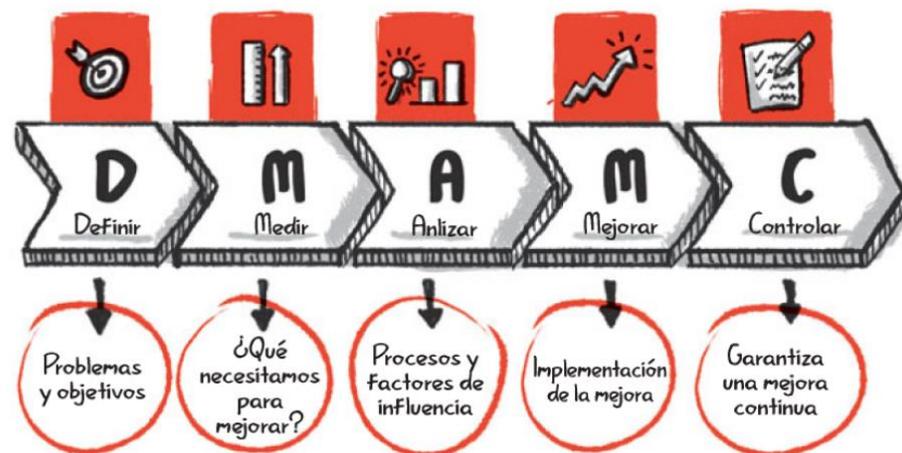


Figura 12: Etapas de la metodología DMAIC

Socconini y Reato (2019)

- a) Definir: En este primer paso se identifican y dejan en claro el problema, los objetivos, el alcance, el cliente al que se dirige y el equipo de trabajo. En síntesis, se busca definir qué es lo que se hará y cuál es el resultado esperado al que se quiere llegar.

Algunas herramientas que sirven de soporte para esta etapa son: el mapeo de procesos, el diagrama SIPOC, Despliegue de la función de calidad (QFD), la voz de los clientes o la voz de los procesos (VoC/VoP), entre otras (Alcántara, 2017; Ben & de Quatrebarbes, 2016; Minetto, 2019; Salazar, 2019).

- b) Medir: El objetivo de este paso es recolectar data del desempeño actual del proceso, la cual servirá de base para comparar posteriormente los resultados obtenidos luego de la mejora implementada.

Dentro de las herramientas de apoyo para realizar esta labor se encuentran: Capacidad del proceso, técnicas de muestreo, análisis de data histórica, Value Stream Mapping (VSM), Modelo de Kano, entre otras (Alcántara, 2017; Pyzdek, 2003; Quick, 2019; Salazar, 2019).

- c) Analizar: Los datos recabados en el paso anterior servirán de información que debe analizarse para así identificar la causa raíz del problema que se desea solucionar.

Los diagramas de Ishikawa, Pareto, el análisis de los 5 porqués son algunas de las herramientas más útiles para el desarrollo de este paso. (Alcántara, 2017; Quick, 2019; Salazar, 2019).

- d) Mejorar: Es en esta etapa donde se plantean, prueban e implementan distintas alternativas para solucionar la causa raíz del problema analizado. En este caso, la lluvia de ideas es ideal para identificar y crear soluciones, estas ideas deben ser probadas y observando el desempeño posteriormente implementarse definitivamente o rediseñarse de no haberse obtenido los resultados esperados.

Algunas herramientas de ingeniería que ayudan a realizar estas mejoras son: La estandarización de procesos, las 5S, TPM, *Kanban*, el Diseño de experimentos (DOE), entre otras (Alcántara, 2017; Minetto, 2019; Quick, 2019).

- e) Controlar: Por último, las mejoras implementadas deben verificarse y sostenerse en el tiempo, además que, paulatinamente, estas deben ir adaptándose a mejoras incrementales. Para garantizar esto es necesario definir un plan de supervisión y control que reevalúe continuamente el desempeño de estas mejoras para asegurar que los resultados sean los deseados. Adicionalmente, se debe elaborar un plan de respuesta que indique cómo actuar en el caso que se suscite un nuevo problema.

Entre las herramientas utilizadas para el control de procesos se encuentran: el *checklist*, el *Poka Yoke*, los gráficos de control, el

desarrollo de procedimientos e instructivos y demás (Alcántara, 2017; Minetto, 2019; Quick, 2019; Salazar, 2019).

#### 2.3.4. Ciclo PHVA:

También conocido como el ciclo de Deming, es una herramienta que fue inicialmente planteada por Walter Shewart y refinada por Deming en 1995 (Zapata, 2015). Es denominado PHVA por sus siglas correspondientes a las etapas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar; o PDCA *Plan, Do, Check, Act* en su idioma original. La aplicación de estas 4 etapas que conforman el ciclo (Figura 13) hacen posible una evaluación constante de los procesos, provocando de esta manera su progreso continuo.

La definición de cada componente es la siguiente:

- a) Planear: Dentro se determinan las políticas, objetivos y procesos necesarios para el cumplimiento de las metas de la organización enfatizando el qué, cómo y cuándo hacerlo (Bonilla, 2009; Zapata, 2015).
- b) Hacer: Consiste en la ejecución del plan y la recolección de datos para un posterior análisis y control del proceso. Bonilla (2009) hace énfasis en que es fundamental, previo a la ejecución del plan, la capacitación.
- c) Verificar: Una vez terminado el proceso se analizan los datos recopilados y se realiza una comparación de las metas esbozadas en el Plan y el resultado obtenido en el Hacer (Zapata, 2015).
- d) Actuar: En la última etapa, en base a la verificación de los resultados, “se toman las acciones necesarias para el mejoramiento continuo del desempeño de los procesos y se establecen nuevos compromisos de cómo mejorar la próxima vez” (Zapata, 2015, p. 13). Estas acciones se basan en la eliminación de no conformidades y establecer acciones preventivas, correctivas y de mejora.

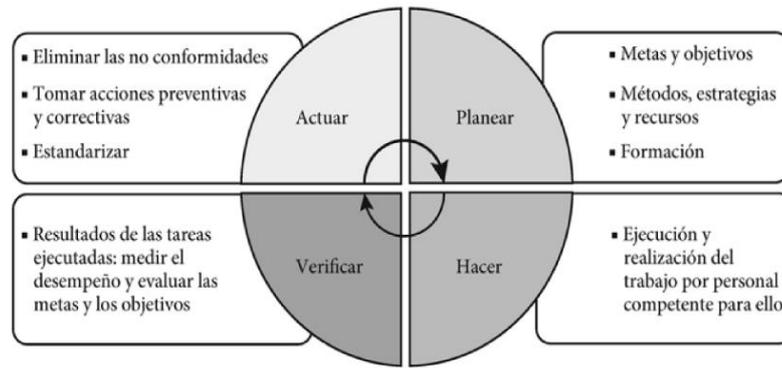


Figura 13: Despliegue del ciclo PHVA

Fuente: Zapata (2015)

Esta metodología contribuye en la realización de los procesos de manera organizada “y a la comprensión de la necesidad de ofrecer altos estándares de calidad en el producto o servicio; por tanto, puede ser utilizado en las empresas, ya que permite la ejecución eficaz de las actividades” (Zapata, 2015, p. 12).

#### 2.3.5. Diagrama de Pareto:

El principio en el que se basa este diagrama es la Ley de Pareto o regla del 80/20, en ella se postula “que el 20% de las causas producen el 80% de los efectos” (Dellers & Van Steenkiste, 2016, p. 11). Según Bonilla (2009), la aplicación de esta herramienta ayuda a identificar los defectos de vital importancia a corregir y separar los triviales permitiendo de esta manera a las organizaciones centrarse en aquellos problemas que les suponen una mayor pérdida, ya sea de tiempo, dinero, calidad u otros.

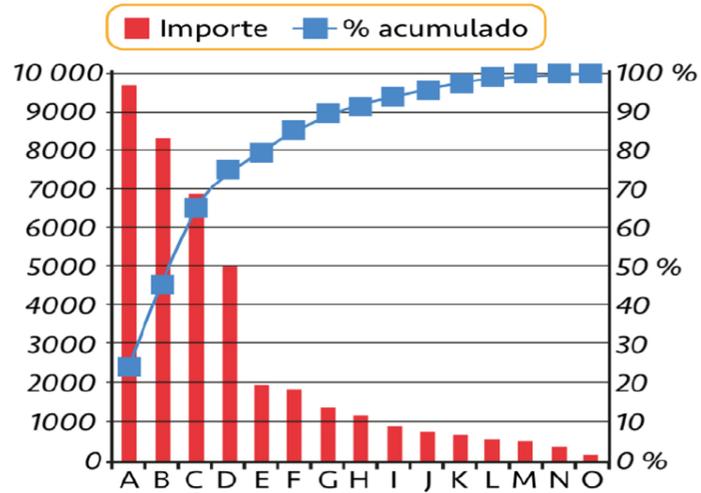


Figura 14: Diagrama de Pareto

Fuente: Delers, A. y Van Steenkiste, I., (2016)

### 2.3.6. Diagrama de causa-efecto (Ishikawa)

Inventada por el profesor japonés Kaoru Ishikawa en 1993, es una herramienta que, por medio de un gráfico, permite tener una visión panorámica de las causas que han ocasionado un efecto (problema).

“Como las causas están jerarquizadas, es posible identificar de manera concreta las fuentes del problema” (Saeger, A. & Feys, B., 2016, p. 11).

En la Figura 15 se observa que este diagrama se clasifica en 5 familias denominadas “las 5M”, materia, medio, métodos, material o máquina y mano de obra.

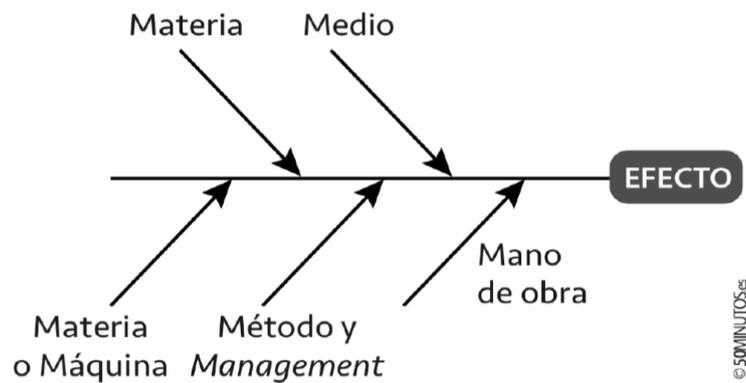


Figura 15: Modelo Diagrama de Ishikawa

Fuente: Saeger, A. y Feys, B. (2016)

- Materia: Toda materia prima o consumible de entrada que utilice el proceso.
- Medio: Referido al entorno que puede afectar el proceso.
- Método: Engloba a los procesos, el flujo de información, la metodología de trabajo, entre otros.
- Material o Máquina: Referido a los materiales que se utilizan en el proyecto como, por ejemplo, piezas de recambio, maquinarias, *softwares*, tecnologías, entre otros.
- Mano de obra: Son el recurso humano participante del proceso y la cualificación del mismo.

Saeger y Feys, B. (2016) hacen hincapié en que, para la construcción del diagrama no necesariamente deben trazarse las 5 ramas, sino que, es una cuestión de cómo se adapta al contexto y la problemática; de esta manera las 5M podrían reducirse o aumentar dependiendo de la realidad del proceso.

#### 2.3.7. Diagrama de flujo

Es una herramienta gráfica utilizada para modelizar una secuencia de pasos o tareas pertenecientes a un proceso por medio de símbolos y dibujos. El uso de esta herramienta permite una mayor comprensión del proceso y claridad en su secuencia, aunado a esto, al tener una visión panorámica de todas las actividades “permite observar inconsistencias a simple vista que tal vez con otra herramienta pasarían inadvertidas” (Joanidis, 2020, p.88).

Existen distintas notaciones para la elaboración del flujo de un proceso, entre ellas, por ejemplo, ANSI y BPMN como las más utilizadas y difundidas. En la Figura 16 se observa la simbología general que comparte las bases de ambas variantes.

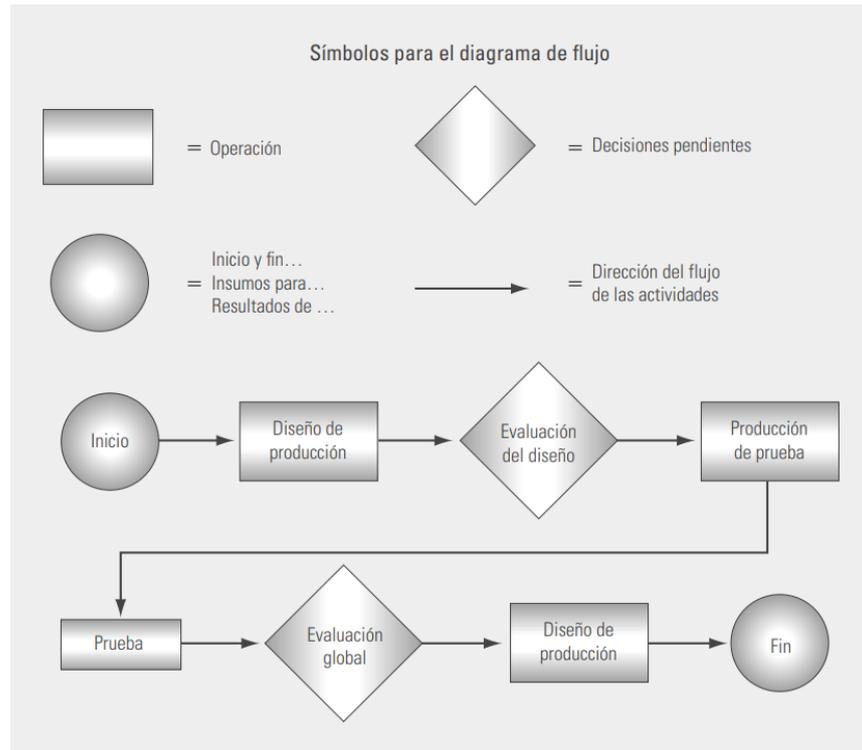


Figura 16: Simbología y ejemplo de diagrama de flujo

Fuente: Gutiérrez (2010)

En cuanto a la pregunta de cuál notación sería apropiada escoger, Joanidis (2020) postula que no existe una superior a otra, sino que depende del criterio y costumbres de cada profesional. Además, afirma que “Una vez que se ha seleccionado una notación, seguirla al pie de la letra es absurdo, porque lo que queremos es poder comunicar eficazmente nuestra idea” (Joanidis, 2020, p. 92). Tomando esto en cuenta, para la elaboración de un flujograma debe de primar la claridad; la simplificación en la diagramación de un proceso o cambios en la notación en pos de una sencilla comprensión no deben escatimarse, teniendo presente también que llevarlo al extremo, creando una notación paralela y/o deformando la misma completamente no es recomendable.

En la Figura 17 se muestra un flujograma en base a notación BPMN diseñado en una herramienta digital llamada Bizagi especializada para diagramación de procesos y su simulación.

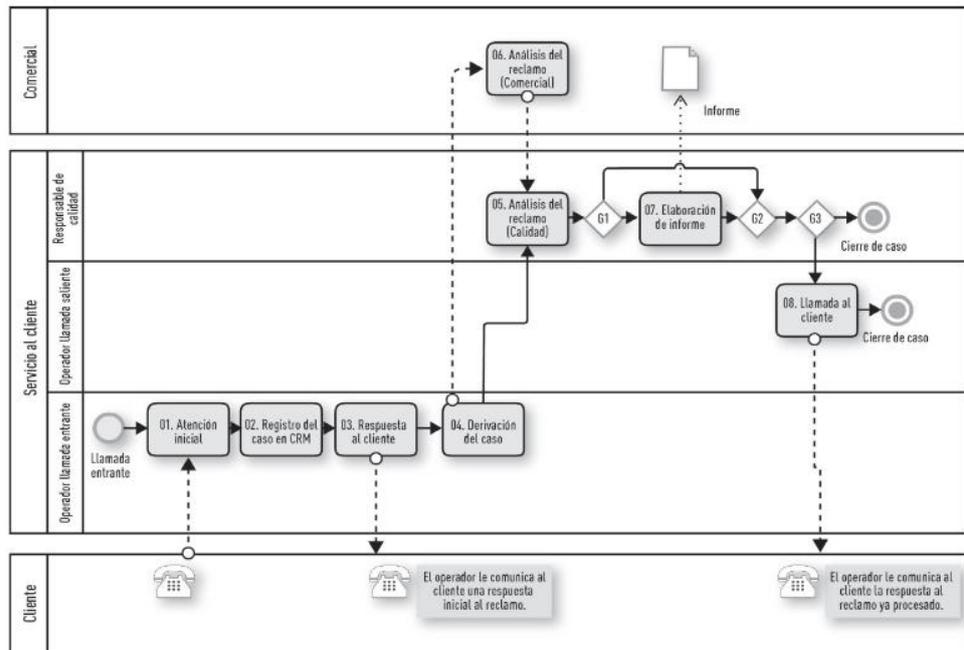


Figura 17: Diagrama de flujo (notación BPMN)

Fuente: Joanidis (2020)

**Reclamo:** Inconformidad con los bienes adquiridos o los servicios prestados que se comunica de manera verbal o escrita a la entidad responsable en cuestión.

**Trabajador:** Persona que realiza una serie de tareas y actividades a cambio de la obtención de un beneficio habitualmente monetario.

**Servicio:** Es “el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor” (Duque, 2005, p. 64).

**Cliente:** Aquel (persona u organización) que recibe un producto o servicio destinado a su misma persona o requerido por ella (ISO, 2015).

**Queja:** Expresión de malestar o descontento hecha a una organización (habitualmente de manera verbal), con respecto a algún tema que no tenga relación directa con el producto, por ejemplo, una mala atención al público (Indecopi, s.f.).

**Atender:** “Acoger favorablemente, o satisfacer un deseo, ruego o mandato” (Real Academia Española, 2020, definición 1).

**Reconsideración:** Procedimiento mediante el cual se solicita enmendar una respuesta/solución emitida por considerarla injusta o errónea.

## CAPÍTULO III: HIPÓTESIS

### 3.1. General

Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RRHH, entonces incrementa la satisfacción del trabajador respecto al servicio en una entidad de salud pública.

### 3.2. Específicos

- a) Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la estandarización, entonces disminuye el tiempo de respuesta del servicio en una entidad de salud pública.
- b) Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la implementación de un cálculo de horas automático por sistema, entonces se reducen las reconsideraciones efectuadas por errores en la solución de reclamos en una entidad de salud pública.
- c) Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la implementación de un protocolo de atención, entonces se reducen las quejas por falta de cortesía en el trato brindado por el personal en una entidad de salud pública.

### 3.3. Definición conceptual de variables

#### Variable independiente:

Proceso de atención de reclamos: Proceso ejecutado por la oficina de Recursos Humanos que se encarga de la recepción y atención de los reclamos internos de los trabajadores de la entidad.

#### Variable dependiente:

- Tiempo de respuesta: Tiempo transcurrido entre la recepción del reclamo y la respuesta a la solicitud que presenta el trabajador a modo de reclamo.
- Reconsideraciones: Procedimientos mediante los cuales se solicita enmendar una respuesta/solución emitida por considerarla injusta o errónea.
- Quejas: Muestra de inconformidad, malestar o descontento por parte del cliente interno a causa de un trato descortés por parte de la Oficina de Recursos Humanos de la entidad durante la atención a su reclamo.

### 3.3.1. Operacionalización de variables

Se puede observar en la Tabla 2 la matriz de operacionalización de las variables independientes y dependientes del mismo modo que sus dimensiones e indicadores.

Tabla 2: Relación de variables

Tipo de variable	Variable	Dimensión	Indicador
Independiente	Proceso de atención de reclamos	Proceso de atención de reclamos dirigido al cliente interno	Metodología aplicada / Metodología propuesta
Dependiente	Y: Satisfacción del trabajador	Nivel de satisfacción del cliente interno (trabajador) basado en la escala de Likert	Nivel de satisfacción
	Y1: Tiempo de respuesta	Tiempo transcurrido entre la solicitud de reclamo recibida y la emisión de la respuesta por parte de la Oficina de RR.HH.	$\Sigma$ Tiempos de respuesta / N° reclamos respondidos
	Y2: Reconsideraciones	Cantidad de reconsideraciones recibidas enunciando errores en las solución sobre el total de resoluciones emitidas	$(N^{\circ} \text{ de reconsideraciones} / N^{\circ} \text{ de soluciones emitidas}) \times 100$
	Y3: Quejas	Nivel de trato descortés brindado por el personal basado en el número de quejas recibidas por mala atención.	$(N^{\circ} \text{ quejas por mala atención} / N^{\circ} \text{ solicitudes recibidas presencialmente}) \times 100$

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE ESTUDIO

### 4.1. Tipo y método de la investigación

#### a) Tipo: Aplicada

De acuerdo a los autores Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2018), este tipo se basa en los resultados de investigaciones básicas y la formulación de “problemas e hipótesis de trabajo para resolver los problemas de la vida social de la comunidad regional o del país” (p.136).

Teniendo en cuenta lo propuesto por los autores mencionados, la investigación es de tipo aplicada debido a que propone una solución al bajo nivel de satisfacción percibido por el trabajador en la atención de reclamos referidos a RR.HH. basándose en estudios previos en relación a las herramientas de mejora de procesos y la calidad de servicio. (mencionar la técnica o teoría)

#### b) Nivel: Explicativo

Conforme a lo enunciado por Hernández y Mendoza (2018), estos estudios se concentran “en explicar (...) por qué se relacionan dos o más variables” (p. 110 - 111).

Aunado a esto, Ñaupas et al. (2018) manifiestan que “se basan en problemas debidamente formulados y que buscan la relación de causa-efecto. Necesariamente trabajan con hipótesis, que explican el efecto de las variables independientes sobre la variable dependiente” (p. 147).

En base a lo enunciado por los autores, el nivel del estudio es explicativo puesto que busca dilucidar la relación entre la mejora del proceso de atención de los reclamos presentados a R.R.H.H por parte de los trabajadores y el nivel de satisfacción percibido por estos, en una entidad de salud pública.

#### c) Enfoque: Cuantitativo

Ñaupas et al. (2018) mencionan que este enfoque hace uso de la recolección y análisis de datos para responder cuestionamientos de investigación y probar las hipótesis que se plantean previamente, de igual manera este se sostiene en la medición de las variables y sus respectivos instrumentos de investigación,

utilizando “la estadística descriptiva e inferencial, en tratamiento estadístico y la prueba de hipótesis; la formulación de hipótesis estadísticas, el diseño formalizado de los tipos de investigación; el muestreo (sic.), etc.” (p.140).

Conforme a lo mencionado por el autor, el enfoque empleado en la investigación es cuantitativo debido a que el estudio se basa en los resultados de los indicadores propuestos, así como las encuestas utilizadas, realizando de esta manera la medición de la satisfacción de los clientes internos con respecto al servicio de atención de reclamos que reciben.

#### d) Diseño: Cuasi-experimental

Dentro de este marco, Hernández y Mendoza (2018) enuncian que este tipo de diseño se basa en la manipulación de “al menos una variable independiente para observar su efecto sobre una o más variables dependientes” (p.173). También hacen mención que, en este tipo de diseño los sujetos de estudio no son asignados de manera aleatoria, sino que los grupos se encontrarán formados con cierto criterio antes de la experimentación.

Considerando lo antes mencionado, el diseño es cuasi-experimental, dado que el grupo de estudio, será los reclamos presentados por los trabajadores de una entidad de Salud Pública, a la Oficina de Recursos Humanos y que obtuvieron respuesta del mismo.

Estableciendo que, es de tipo longitudinal debido a que para obtener un incremento en la satisfacción del cliente interno frente al servicio de atención de reclamos referidos a RR.HH. se dará tratamiento a su respectivo proceso, realizando la medición de manera posterior.

#### 4.2. Población de estudio

Según Pérez, Pérez y Seca (2020) se denomina población al “conjunto total de unidades de análisis al cual vamos a estudiar” (p. 230).

Considerando esto, la población es de 854 personas que realizaron 1569 reclamos al área de RR.HH. durante el año 2020, en la entidad de salud pública objeto de investigación.

#### 4.3. Diseño muestral

El tipo de muestreo es no probabilístico teniendo en cuenta lo indicado por Hernandez y Mendoza (2018) quienes mencionan que este supone “un procedimiento de selección orientado por las características y contexto de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (p. 215). Este muestreo se basa en los criterios del investigador para la selección de las unidades muestrales, sin embargo, esta decisión no es arbitraria, sino que debe ser fundamentada (Ñaupás et al., 2018).

A manera de recomendación, Pérez et al. (2020) precisan que la selección debe obedecer a los objetivos que se busca alcanzar y al diseño de la investigación, esto con la finalidad de “no perderse por el camino” (p.237).

Por lo antes mencionado, se decidió utilizar el muestreo no probabilístico teniendo en cuenta que es requerida una característica en común de las personas a encuestar, la cual es que estas hayan efectuado un reclamo y el mismo haya recibido una respuesta por parte de la oficina de Recursos Humanos. La característica antes mencionada es fundamental debido a que el objetivo de la encuesta realizada es conocer la percepción de la satisfacción del cliente interno con respecto al servicio recibido, donde se incluye el tiempo de respuesta y la solución del reclamo. Es por esto que se escogió a 125 trabajadores que presentaron un reclamo (entre los 3 tipos de reclamos con mayor frecuencia) a la oficina de Recursos Humanos y obtuvieron una respuesta por su parte.

#### 4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el trabajo de investigación se utilizaron:

- a) Las encuestas se aplicaron a los trabajadores con la finalidad de reunir información sobre la percepción de calidad de servicio en atención a sus reclamos. Para esto se utilizaron los cuestionarios “Encuesta de satisfacción sobre el servicio de atención de reclamos que brinda la oficina de RR. HH. de una entidad de salud pública” y “Encuesta de satisfacción sobre el servicio de atención de reclamos que brinda la oficina de RR. HH. de una entidad de salud pública Post-Mejora” (Anexo 2 y Anexo 4 respectivamente).

- b) Análisis documental: Se aplicó a los reclamos realizados por los trabajadores a fin de reunir información sobre la cantidad de reclamos, tiempo de respuesta, etc, utilizando el sistema de registros que emplea el área de RR.HH.
- c) Observación: En la presente tesis se optó por emplear la observación no sistemática.

#### 4.5. Criterios de validez y confiabilidad de los instrumentos

La encuesta fue validada y analizada por dos (2) especialistas:

1° Jurado: Cesar Armando Rivera Lynch, Ingeniero Industrial, Maestro en Ingeniería Industrial con mención en Planeamiento y Gestión Empresarial, Doctorando en Ingeniería UNFV, Especialista en Marketing y actualmente se desempeña como gerente comercial de Edupoint SAC

2° Jurado: Jefa de la Oficina de Recursos Humanos de la entidad de Salud Pública.

Basándose en su vasta y amplia experiencia no encontraron impedimento para su uso y aplicación. En el Anexo 3 y 5 se presentan las fichas de evaluación respectivas a cada instrumento, realizadas por los jueces – expertos.

#### 4.6. Procedimientos para la recolección de datos

En relación al procedimiento para la recolección de datos se prosiguió a:

Paso 1: Se realizó la recolección e identificación del número de reclamos presentados por los trabajadores a la Oficina de R.R H.H, en el año 2020.

Paso 2: Se categorizaron los tipos de reclamos que se presentaron en el año 2020 y la cantidad de los mismos, por lo cual, aplicando el Diagrama de Pareto se identificaron los principales tipos de acuerdo a la frecuencia.

Paso 3: A través del Diagrama de Ishikawa se establecieron las causas principales que generan los reclamos.

Paso 4: Se realizó la contabilización de cantidad de reclamos respondidos al trabajador del Sistema de Trámite Documentario durante el periodo establecido.

Paso 5: Se aplicó una encuesta a los trabajadores que obtuvieron respuesta a su reclamo en el periodo establecido, con la finalidad de establecer el nivel de satisfacción actual.

#### 4.7. Técnicas de procesamiento para el análisis de datos

Con la finalidad de procesar los datos obtenidos se emplearon las siguientes técnicas y herramientas:

- a) Microsoft Excel: Software de hojas de cálculo avanzado análisis y visualización de datos.
- b) SPSS v23: Software de análisis y procesamiento estadístico de datos.
- c) Bizagi: Software para el modelamiento y simulación de procesos basado en la notación BPMN.
- d) Promodel: Software de análisis y simulación de procesos con animación.
- e) Diagrama de Pareto: Herramienta para la identificación de los problemas referente a la relevancia de los mismos.
- f) Diagrama de Ishikawa: Herramienta para la identificación de las causas de los problemas.

## CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Con el objetivo de realizar un análisis estructurado de la situación actual y un planteamiento organizado de las mejoras propuestas, fue empleado el enfoque DMAIC que se compone de cinco etapas derivadas de sus siglas (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar) presentado en la Figura 18. Por medio de estas, se identificaron los procesos y las problemáticas que enfoca la presente investigación, así como las herramientas de ingeniería utilizadas para mejorar el proceso de atención de reclamos internos que efectúa la oficina de Recursos Humanos de la entidad de salud pública en estudio.



Figura 18: Ciclo de mejora de procesos DMAIC

Fuente: Elaboración propia

### 5.1. Definir:

Como primer paso del enfoque se comenzó realizando la recopilación de información sobre la entidad en estudio por medio de la aplicación de diferentes técnicas y herramientas de recolección de información, esto con el objetivo de definir la problemática existente.

Macroproceso de la entidad:

Se elaboró el siguiente mapeo de los procesos de la entidad de salud pública para ubicar de forma gráfica el proceso que engloba al servicio objeto de estudio, además de apreciar la interrelación del mismo con los demás procesos de apoyo, operativos y estratégicos.

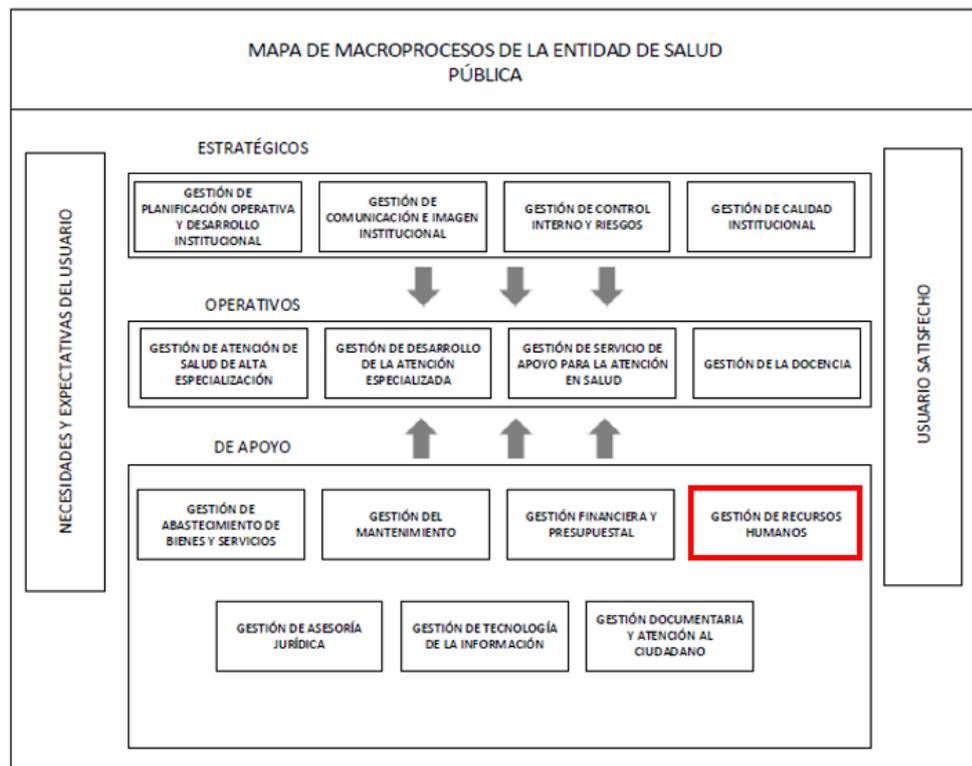


Figura 19: Macroproceso de la institución

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 19, se precisan los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Dentro de los procesos estratégicos se encuentran la gestión de planificación operativa y desarrollo institucional, gestión de comunicación e imagen institucional, gestión de control interno y riesgos y la gestión de calidad institucional; dentro de los procesos operativos se identificaron a la gestión de atención de salud de alta especialización, gestión de desarrollo de la atención especializada, gestión de servicios de apoyo para la atención en salud y la gestión de la docencia. Por último, dentro de los procesos de apoyo se encuentran la gestión de abastecimiento de bienes y servicios, gestión de mantenimiento, gestión financiera y presupuestal, gestión de asesoría jurídica, gestión de TI, gestión documental y atención al ciudadano y por último gestión de

recursos humanos; es en este último proceso de apoyo donde radica el problema detallado en la presente investigación.

Dentro de este proceso encontramos los diferentes subprocesos que son ejecutados, uno de estos subprocesos corresponde a la Gestión de reclamos internos, el cual resulta ser la raíz de nuestro problema.

Se identificaron las 6 actividades generales de la gestión de reclamos que forman parte de la Oficina de Recursos Humanos, ante lo cual se identifica el recorrido general que se ejecuta para dar solución a las solicitudes que llegan.

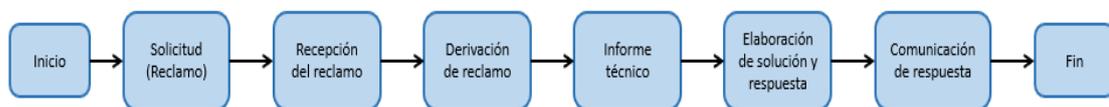


Figura 20: Diagrama de bloques - Gestión de Reclamos

Fuente: Elaboración propia

Situación actual:

Se consultó en el sistema que emplea la oficina de Recursos Humanos para el registro de los reclamos, los tipos que mayor recurrencia tienen dentro del proceso y con los datos obtenidos se empleó el diagrama de Pareto (Ver Figura 4) presentado en el Capítulo I. De este análisis se obtuvo que los tipos de reclamos más recurrentes son referentes al Pago de Bono Covid representando el 48.31% de los reclamos, el pago incorrecto en las remuneraciones con una representatividad de 23.14 % y los reclamos por problemas en la marcación en cuanto a asistencia de los trabajadores con un 10.07 %. De esta manera el desarrollo de las propuestas de mejora fue enfocado al proceso general de atención de reclamos internos y a su vez a los procesos específicos por tipo de reclamo con mayor presencia.

Con la finalidad de analizar el proceso de atención de estos reclamos específicos, es que se realiza su respectivo diagrama de flujo.

A continuación, se presenta el proceso de atención a reclamos de Bono Covid, el cual involucra a las Áreas de Control de Asistencia, Unidad de Remuneraciones, Área de Registro y Legajos y la Jefatura de la Oficina de Recursos Humanos, es primordial

mencionar que no existe un orden establecido mediante el cual los reclamos sigan la ruta entre las áreas antes mencionadas, estas realizan el recorrido por las áreas en diferente orden.

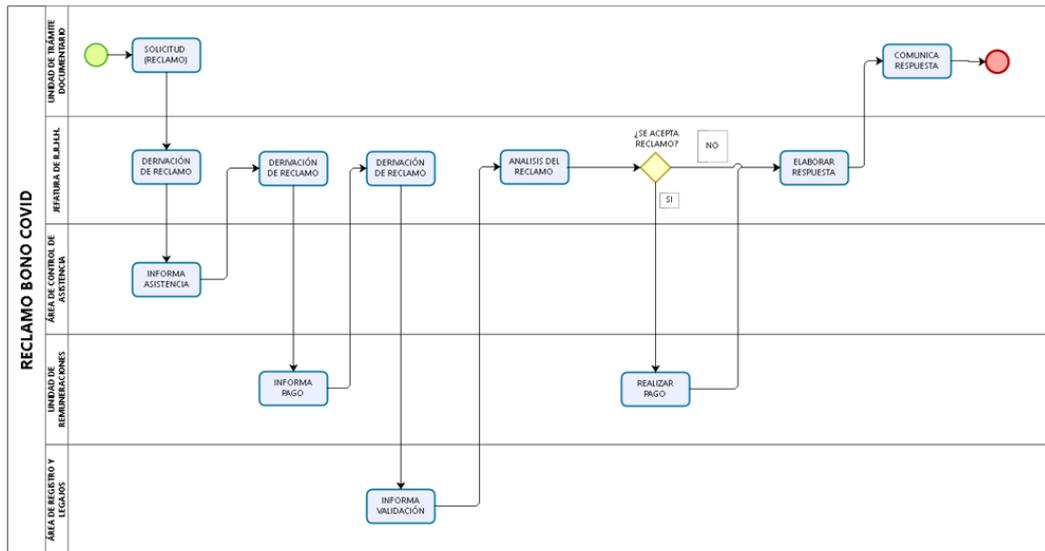


Figura 21: Diagrama de Flujo - Reclamo bono Covid

Fuente: Elaboración propia

De la misma forma, se presenta el proceso de atención a reclamo de Pago de Remuneraciones, el cual involucra a las Áreas de Control de Asistencia, Unidad de Remuneraciones, Jefatura del Servicio y la Jefatura de la Oficina de Recursos Humanos, es preciso mencionar que debido a la falta de procedimientos establecidos el reclamo sobre pago de remuneraciones es derivado en muchas ocasiones a áreas de manera innecesaria, dilatando el proceso de atención.

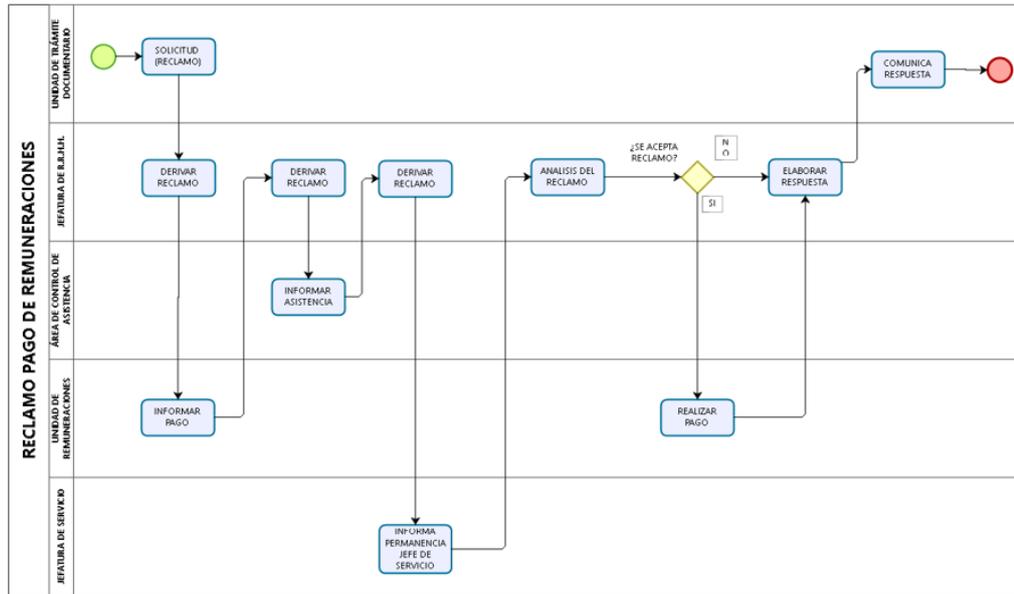


Figura 22: Diagrama de Flujo - Reclamo Pago de Remuneraciones

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se presenta el proceso de atención a reclamo de Problemas de Marcación, el cual involucra a las Áreas de Control de Asistencia, Unidad de Remuneraciones, Jefatura del Servicio y la Jefatura de la Oficina de Recursos Humanos.

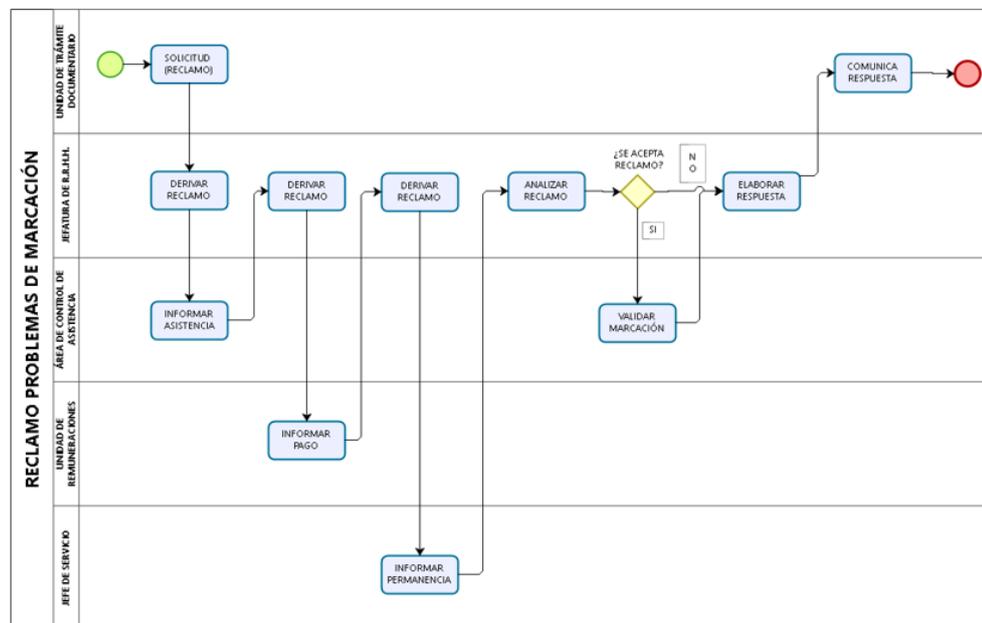


Figura 23: Diagrama de Flujo - Reclamo Problemas de Marcación

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó, cada uno de los procesos correspondientes a la atención de cada tipo de reclamo no presentan un procedimiento estandarizado para su ejecución lo cual deriva en múltiples ocasiones en tiempos de respuesta excesivamente largos ocasionados por derivaciones innecesarias, además de errores en las soluciones emitidas.

Esto se corroboró al revisar los tiempos de respuesta que presenta el proceso, así como la cantidad de errores en las soluciones que se emiten (Figura 24 y Figura 25 respectivamente), las cuales pueden identificarse gracias a las reconsideraciones solicitadas por este motivo.

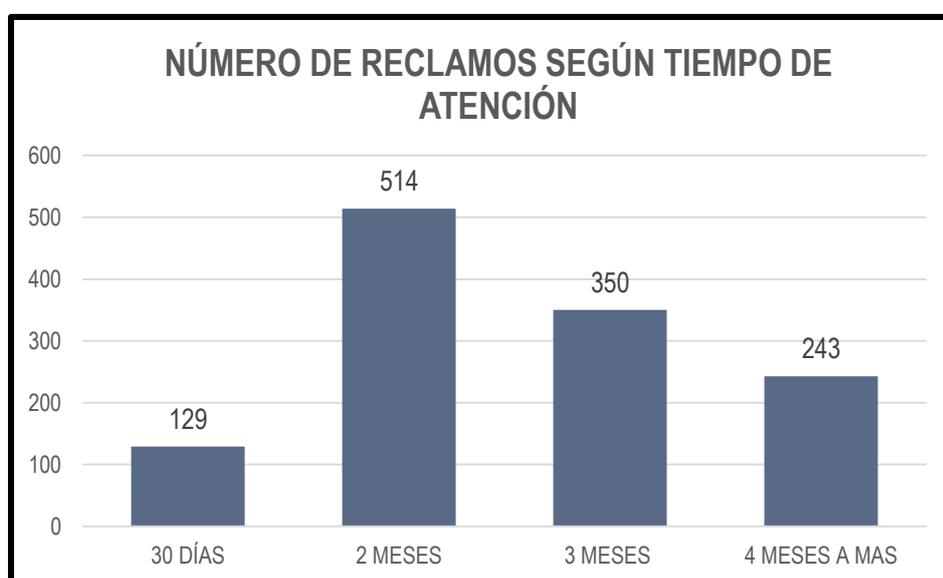


Figura 24: Cantidad de reclamos según tiempo de atención

Fuente: Elaboración propia



Figura 25: Reconsideraciones registradas a lo largo del año 2020

Fuente: Elaboración propia

Además, la Oficina registra una cantidad significativa de quejas por el trato que recibe el cliente interno por parte del personal encargado de la atención (ver Figura 26)

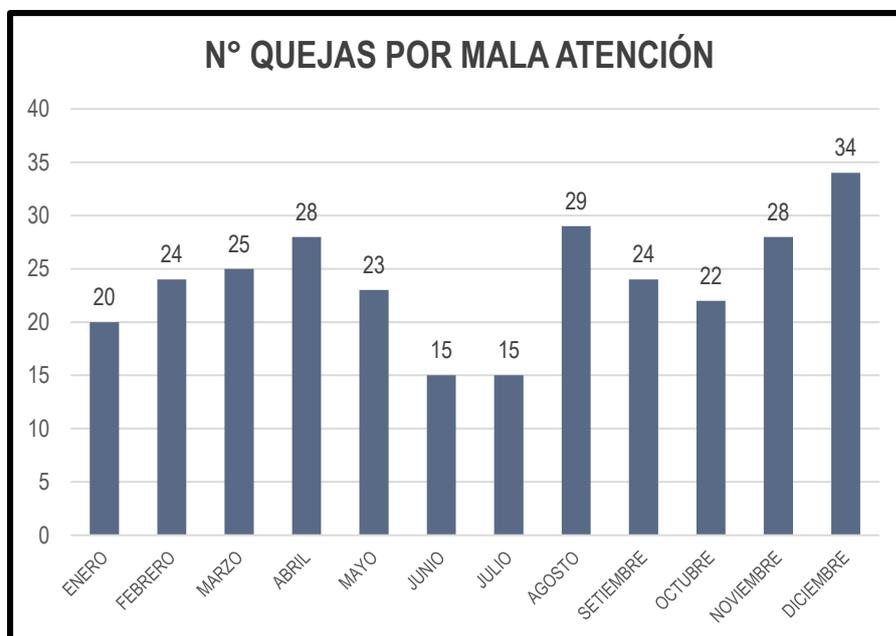


Figura 26: Número de quejas por mala atención durante 2020

Fuente: Elaboración propia

Esos factores inciden de manera directa en la satisfacción del trabajador que presenta un reclamo a la Oficina de Recursos Humanos.

## 5.2. Medir

Una vez definida la problemática y la situación real del proceso que se lleva a cabo durante el servicio de atención de reclamos internos, se procedió a realizar la medición de la satisfacción de los trabajadores con respecto al mencionado servicio, para esto fue elaborada una encuesta compuesta por cinco (5) bloques de preguntas enfocadas a los puntos determinantes causantes de la satisfacción dentro del proceso, estos son el trato del personal, la comunicación, la disponibilidad, el tiempo de respuesta y la solución del reclamo. El criterio para la elección de estos atributos del servicio fue basado en los modelos SERVQUAL, SERVPERF y MECESI. Si bien dichos modelos son principalmente utilizados para la medición de la calidad de servicio, su concepto se encuentra estrechamente relacionado con la satisfacción según lo indicado por Grönroos, creador del primer modelo para medir la calidad del servicio al cliente, del cual se basarían posteriormente los modelos SERVQUAL Y SERVPERF. Según Grönroos “la calidad percibida de un servicio en particular será el resultado de un proceso de evaluación (...) donde el cliente mide el servicio percibido contra el servicio esperado. El resultado de este proceso será el de la calidad del servicio percibida” (Grönroos, 1984, p.37), teniendo en cuenta esto y la relación que guarda con el concepto de satisfacción, se optó por la utilización de las dimensiones planteadas por los modelos antes mencionados. En cuanto a la escala de medición para determinar el grado de satisfacción real de los trabajadores, fue utilizada la escala de Likert de 5 puntos. Por último, se midió el grado de importancia que representaba para los trabajadores cada uno de los 5 atributos del servicio; esto con el fin de delimitar y enfocar el estudio a lo que, a su consideración, merece un mayor énfasis e implica un mayor impacto en su satisfacción con el servicio.

La difusión de la encuesta fue por medio de la aplicación Formularios de Google, compartiendo el link del mismo con los trabajadores seleccionados para el estudio. A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

### **BLOQUE 1: TRATO DEL PERSONAL**

**Pregunta 1: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el trato brindado por el personal a cargo de la atención en la Oficina de Personal?**

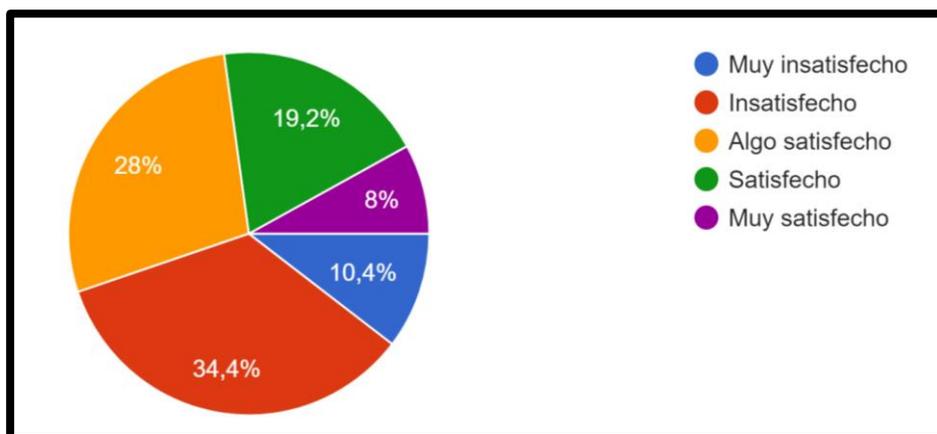


Figura 27: Satisfacción con el trato percibido

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 27 se observa que, del total de trabajadores encuestados, solamente se encuentran satisfechos el 27.2% (8% muy satisfechos y 19.2% satisfechos). En un punto de satisfacción neutral se encuentran el 28% de los encuestados mientras que el 34.4% manifiestan estar insatisfechos y el 10.4% se encuentran muy insatisfechos presentando así una insatisfacción general de 44.8% siendo esto aproximadamente la mitad de los encuestados.

## BLOQUE 2: COMUNICACIÓN

**Pregunta 2: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la información que le brindó la Oficina de Personal a lo largo de la gestión de su reclamo?**

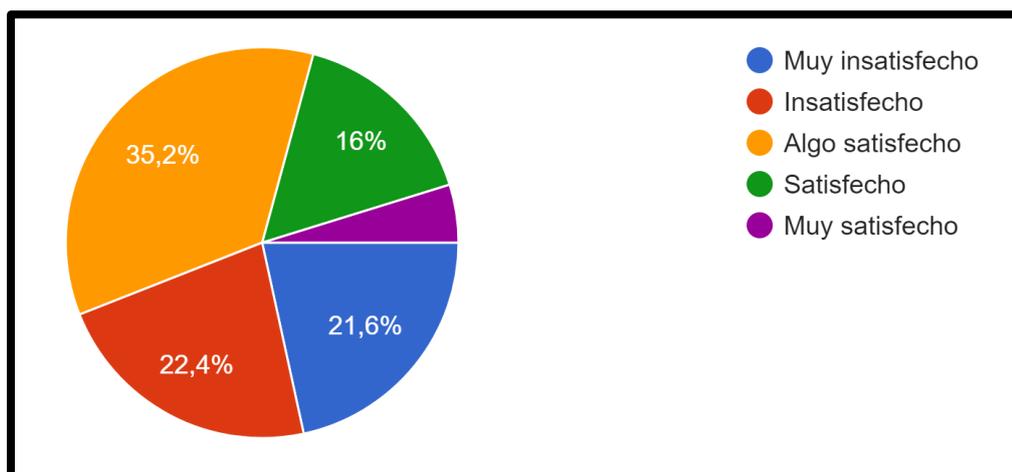


Figura 28: Satisfacción con la información recibida

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 28 se observa que, del total de trabajadores encuestados, solamente se encuentran satisfechos el 20.8% (16% satisfechos y 4.8% muy satisfechos). En un punto de satisfacción neutral se encuentran el 35.2% de los encuestados, siendo esta la opción con mayor presencia, mientras que el 22.4% manifiestan estar insatisfechos y el 21.6% se encuentran muy insatisfechos presentando así una insatisfacción general de 44%.

**Pregunta 3: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la claridad de las respuestas brindadas por la Oficina de Personal a lo largo del proceso de atención a su reclamo?**

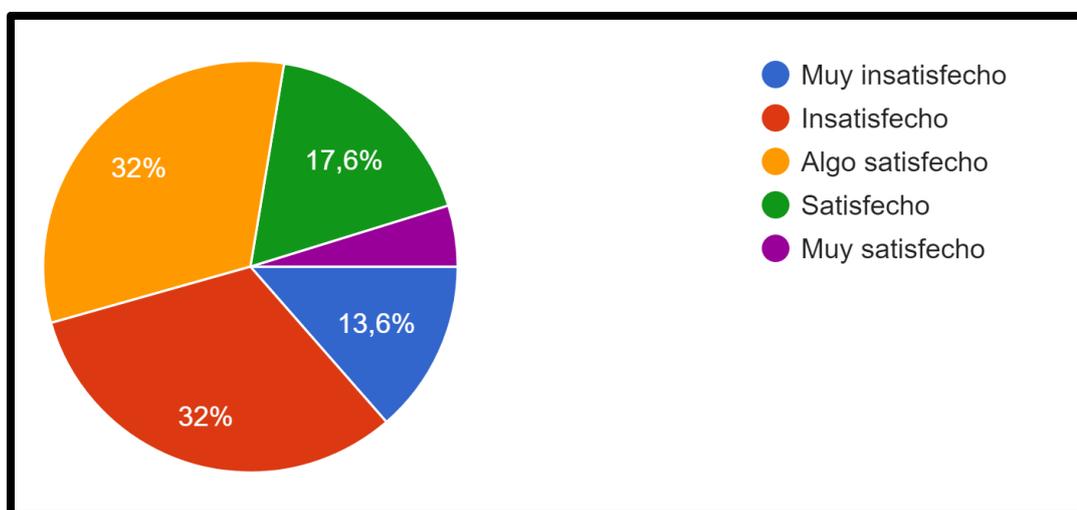


Figura 29: Satisfacción con la claridad de las respuestas

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 29 se observa que, del total de trabajadores encuestados, solamente se encuentran satisfechos el 22.4% (17.6% satisfechos y 4.8% muy satisfechos). En un punto de satisfacción neutral se encuentran el 32% de los encuestados, mientras que el 32% manifiestan estar insatisfechos y el 13.6% se encuentran muy insatisfechos presentando así una insatisfacción general de 45.6%.

En cuanto al análisis en bloque, para determinar cuál es la satisfacción del cliente interno con respecto a la comunicación que existe durante el proceso, se realizó el análisis en el software SPSS v23 y se obtuvo el siguiente resultado:

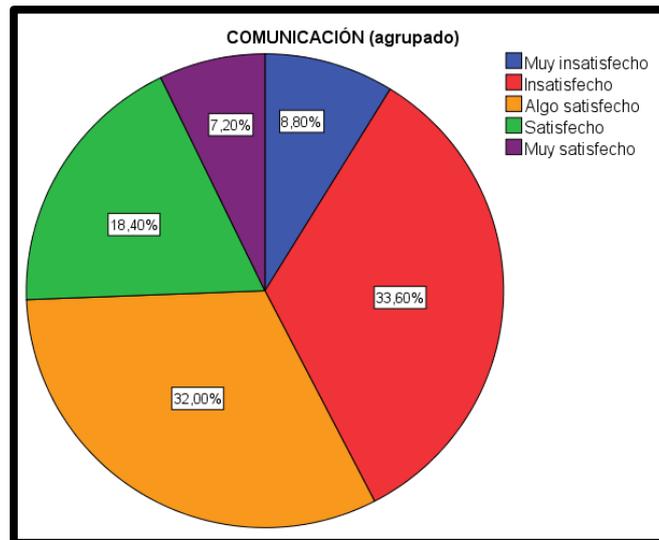


Figura 30: Satisfacción con la comunicación del servicio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Datos factor Comunicación (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	11	8,8	8,8	8,8
Insatisfecho	42	33,6	33,6	42,4
Algo satisfecho	40	32,0	32,0	74,4
Satisfecho	23	18,4	18,4	92,8
Muy satisfecho	9	7,2	7,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Teniendo la medición de la satisfacción con respecto a la comunicación (agrupada) se concluyó que se encuentran satisfechos el 25.6% (18.4% satisfechos y 7.2% muy satisfechos), un 32% presentan una postura neutral, mientras que el 42.4% (33.6% insatisfecho y 8.8% muy insatisfecho) se encuentra insatisfecho con la comunicación durante el servicio impartido por la Oficina de Personal.

### BLOQUE 3: DISPONIBILIDAD

**Pregunta 4: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la disponibilidad del personal de la Oficina de Personal en la atención y seguimiento presencial de su reclamo?**

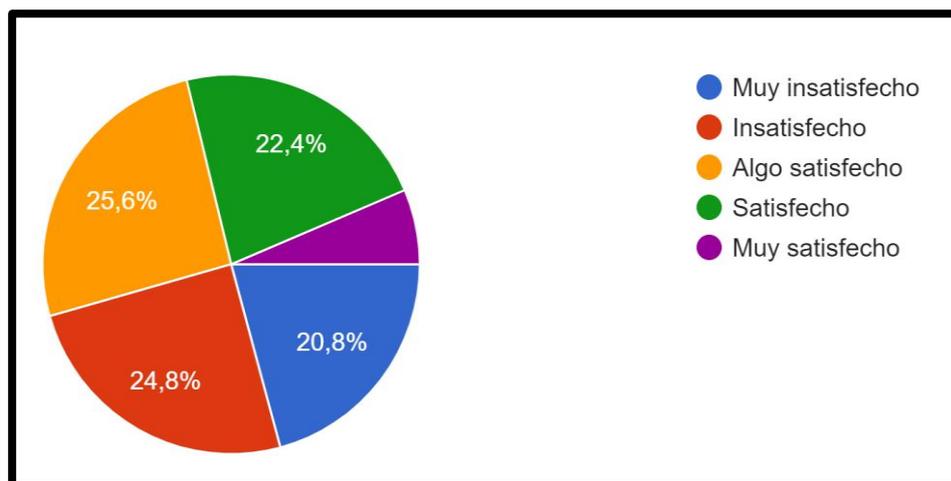


Figura 31: Satisfacción con la disponibilidad del personal en la atención presencial

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 31 se observa que, del total de trabajadores encuestados, se encuentran satisfechos el 28.8% (22.4% satisfechos y 6.4% muy satisfechos). En un punto de satisfacción neutral se encuentran el 25.6% de los encuestados, mientras que el 24.8% manifiestan estar insatisfechos y el 20.8% se encuentran muy insatisfechos presentando así una insatisfacción general de 45.6%.

**Pregunta 5: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la disponibilidad del personal de la Oficina de Personal en la atención y seguimiento vía telefónica de su reclamo?**

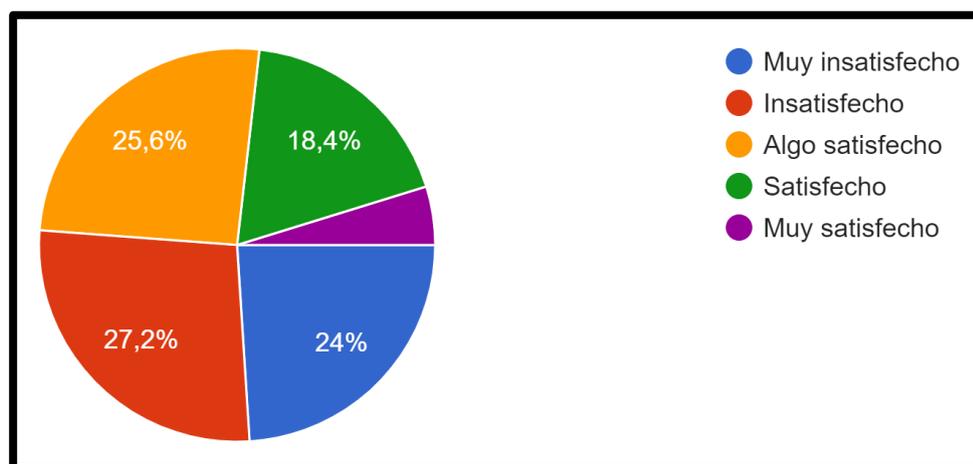


Figura 32: Satisfacción con la disponibilidad del personal en la atención vía telefónica

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 32 se observa que, del total de trabajadores encuestados, se encuentran satisfechos el 23.2% (18.4% satisfechos y 4.8% muy satisfechos). En un punto de satisfacción neutral se encuentran el 25.6% de los encuestados, mientras que el 27.2% manifiestan estar insatisfechos y el 24% se encuentran muy insatisfechos presentando así una insatisfacción general de 51.2%.

En cuanto al análisis en bloque, para determinar cuál es la satisfacción del cliente interno con respecto a la comunicación que existe durante el proceso, se realizó el análisis en el software SPSS v23 y se obtuvo el siguiente resultado:

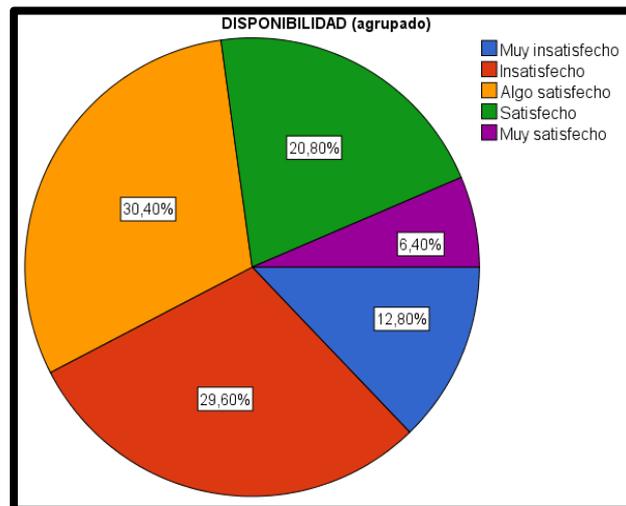


Figura 33: Satisfacción con la disponibilidad del servicio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Datos factor Disponibilidad (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	16	12,8	12,8	12,8
Insatisfecho	37	29,6	29,6	42,4
Algo satisfecho	38	30,4	30,4	72,8
Satisfecho	26	20,8	20,8	93,6
Muy satisfecho	8	6,4	6,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Teniendo la medición de la satisfacción con respecto a la disponibilidad (ver Figura 33) se concluyó que se encuentran satisfechos el 27.2% (20.8% satisfechos y 6.4% muy satisfechos). El 30.4% se mostró en una posición neutral, mientras que el 42.4%

(29.6% insatisfecho y 12.8% muy insatisfecho) se encuentra insatisfecho con la disponibilidad del personal de la Oficina de Personal.

#### **BLOQUE 4: TIEMPO DE RESPUESTA**

**Pregunta 6: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el tiempo de respuesta a su reclamo?**

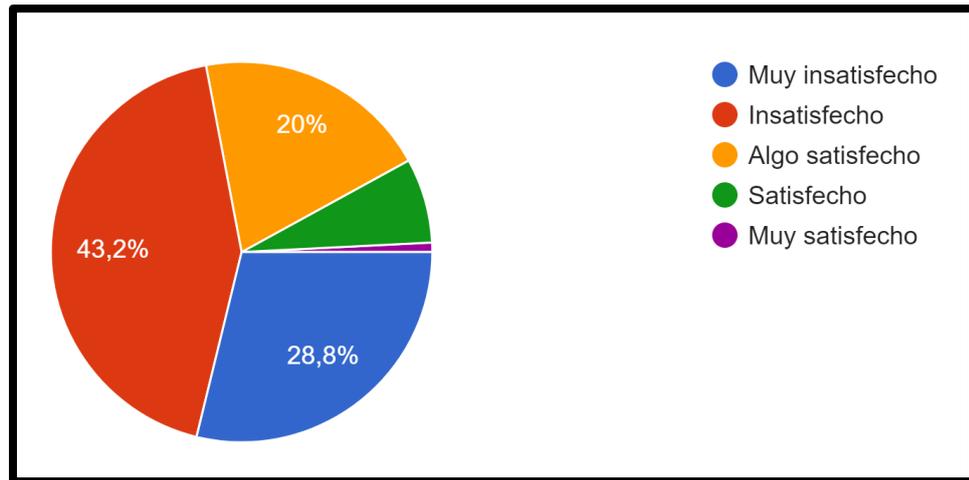


Figura 34: Satisfacción con el tiempo de respuesta al reclamo presentado

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 34 se observa que, del total de trabajadores encuestados, se encuentran satisfechos el 8% (7.2% satisfechos y 0.8% muy satisfechos). En un punto de satisfacción neutral se encuentran el 20% de los encuestados, mientras que el 43.2% manifiestan estar insatisfechos y el 28.8% se encuentran muy insatisfechos presentando así una insatisfacción global de 72% significando esto más de la mitad del total de encuestados.

#### **BLOQUE 5: SOLUCIÓN DEL RECLAMO**

**Pregunta 7: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la solución dada a su reclamo?**

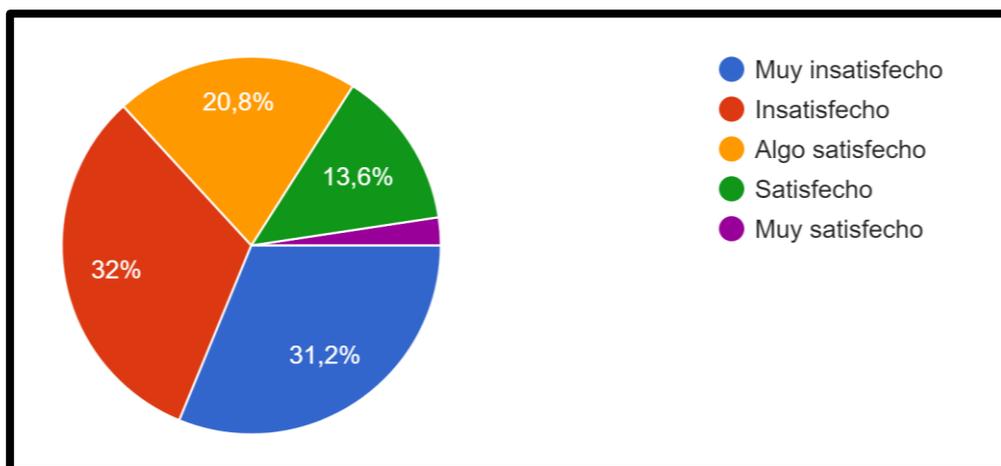


Figura 35: Satisfacción con la solución recibida

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 35 se observa que, del total de trabajadores encuestados, se encuentran satisfechos el 16% (13.6% satisfechos y 2.4% muy satisfechos). En un punto de satisfacción neutral se encuentran el 20.8% de los encuestados, mientras que el 32% manifiestan estar insatisfechos y el 31.2% se encuentran muy insatisfechos presentando así una insatisfacción global de 63.2% significando esto más de la mitad del total de encuestados.

## BLOQUE 6: VALORACIÓN

**Pregunta 8: Valore las características del servicio, según el grado de importancia para usted colocando un número del 1 al 5, donde 5 es el de mayor prioridad y 1 el de menor prioridad**

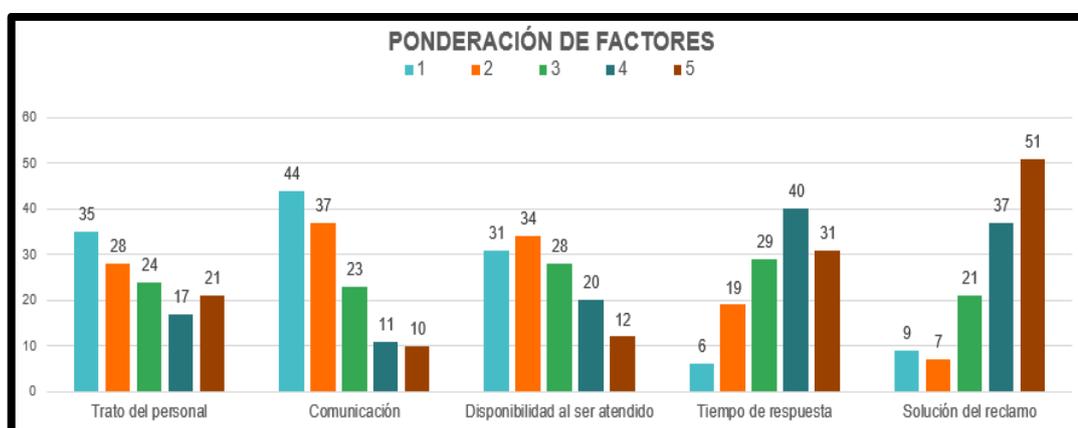


Figura 36: Ponderación de factores

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 36 se muestran los resultados obtenidos con los cuales se calculó el promedio de valoración de cada factor presentado, de esta manera se obtuvo lo presentado en la Tabla 5.

Tabla 5: Promedio de la ponderación de cada factor

Factor	Promedio de valoración	% Importancia del factor
Solución del reclamo	3.912	26%
Tiempo de respuesta	3.568	24%
Trato del personal	2.688	18%
Disponibilidad al ser atendido	2.584	17%
Comunicación	2.248	15%

Fuente: Elaboración propia

Los valores más cercanos a uno (5) representan una mejor ponderación por parte de los encuestados por lo que se concluyó que la solución del reclamo, el tiempo de respuesta y el trato del personal son los factores más importantes para estos. Teniendo en cuenta lo anterior, las mejoras propuestas fueron orientadas a estos tres factores advirtiendo que se tendrá un impacto mayor en la satisfacción general.

Una vez obtenidos los resultados de la satisfacción de los trabajadores con cada uno de los 5 factores en cuestión y el porcentaje de importancia de cada factor otorgado por los encuestados se determinó el nivel de satisfacción general el cual se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6: Satisfacción total y según factor

	<b>Factor</b>	<b>Satisfacción promedio</b>	<b>% Importancia del factor</b>
Satisfacción	Trato de personal	2.80	18%
	Comunicación	2.82	15%
	Disponibilidad	3.48	17%
	Tiempo de respuesta	2.08	24%
	Solución del reclamo	2.24	26%
<b>Satisfacción total</b>		<b>2.60</b>	

Fuente: Elaboración propia

De la tabla se observa que el nivel de satisfacción actual es de 2.6 evidenciando una baja conformidad con el servicio de atención de reclamos internos.

Se realizó además la identificación de la cantidad de reclamos agrupados por tipo que presentó la muestra elegida. La distribución se aprecia en la Tabla 7 donde se muestra que fueron tomados 61 reclamos relacionados a Bono Covid, 42 relacionados a errores en el pago de remuneraciones y 22 sobre problemas de marcación.

Tabla 7: Descomposición de reclamos muestreados

<b>Tipo de reclamo</b>	<b>Cantidad</b>
Bono Covid	61
Pago de remuneraciones	42
Problemas de marcación	22
<b>Total</b>	<b>125</b>

Fuente: Elaboración propia

Revisando los registros de dichos reclamos muestreados se determinaron los tiempos mínimos, máximos y promedio que presentan los mismos, estos son presentados a continuación:

Tabla 8: Tiempos de respuesta de reclamos muestreados

<b>Tipo de reclamo</b>	<b>Min (días)</b>	<b>Max (días)</b>	<b>Promedio (días)</b>
Bono Covid	28	64	50.8
Pago de remuneraciones	29	68	46.8
Problemas de marcación	27	96	65.3

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 8 muestra que para la resolución de reclamos referidos al pago de Bono Covid el tiempo de respuesta es en promedio de 50.8 días hábiles, para reclamos referidos al error en el pago de remuneraciones el tiempo promedio es de 46.8 días y en el caso de problemas de marcación el tiempo de respuesta es en promedio de 65.3 días.

En cuanto a la cantidad de reconsideraciones solicitadas que tienen relación con los reclamos de la muestra, estos ascienden a 31, los cuales se presentan en la Tabla 9 distribuidas entre los meses del año 2020 según su fecha de registro.

Tabla 9: N° de reconsideraciones de la muestra

<b>Mes</b>	<b>N° de reconsideraciones actual</b>
Enero	0
Febrero	0
Marzo	3
Abril	2
Mayo	1
Junio	0
Julio	8
Agosto	4
Setiembre	6
Octubre	0
Noviembre	5
Diciembre	2
<b>Total</b>	<b>31</b>

Fuente: Elaboración propia

Por último, según los registros del sistema, se contabilizaron un total de 52 quejas relacionadas a los trabajadores encuestados enunciando disconformidad con el trato brindado por la persona encargada de su atención. En la Tabla 10 se muestran dichas quejas distribuidas según el mes de su registro.

Tabla 10: N° de quejas de la muestra

<b>Mes</b>	<b>N° Quejas actuales</b>
Enero	7
Febrero	9
Marzo	0
Abril	2
Mayo	5
Junio	3
Julio	12
Agosto	1
Setiembre	2
Octubre	0
Noviembre	8
Diciembre	3
<b>Total</b>	<b>52</b>

Fuente: Elaboración propia

A manera de conclusión, en esta fase de medir, se identificó el nivel de satisfacción del cliente interno mostrando como resultado una baja puntuación general en la Escala de Likert, además que se identificaron los tiempos de respuesta, las cantidades de reconsideraciones y quejas que influyen en ese nivel de satisfacción. Contando con esta información es que se dio pie al siguiente paso del enfoque DMAIC; el análisis del proceso.

### 5.3. Análisis

Dentro del tercer paso del enfoque DMAIC se analizó la información obtenida de las dos etapas previas. Este análisis sirvió de punto de partida para la propuesta de mejora debido a que ayudó a identificar la causa raíz del problema que se deseaba solucionar.

#### Diagrama SIPOC:

Así mismo, de acuerdo a lo detallado en la Figura 37, mediante el diagrama SIPOC, sobre el proceso que recorre un reclamo presentado a la Oficina de Recursos Humanos, identificamos que la Unidad de Trámite documentario representa parte primordial en la recepción y en la comunicación de respuesta al servidor, es aquí donde se identifican los primeros problemas en la gestión del reclamo, entre ellos que al momento de la recepción de reclamos estos son recepcionados sin advertir la

falta de documentación necesaria según el tipo de reclamo, dilatando el proceso de respuesta, debido a que este reclamo tendrá que pasar por la Jefatura, siendo derivado al área técnica respectiva para que así mediante un informe técnico se advierta la falta de documentación y finalmente se elabore un Oficio al servidor en el cual se le notificará la falta de documentación y el proceso quedará a la espera de la subsanación observada por el área técnica.

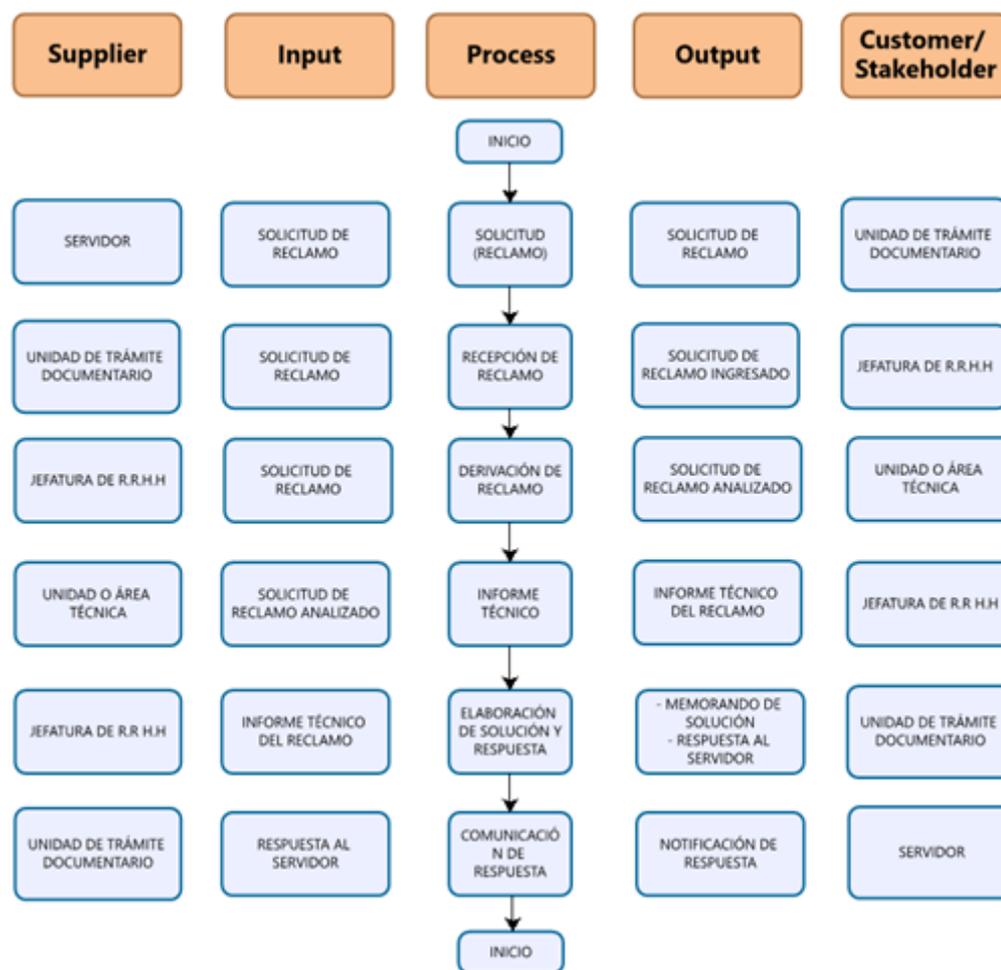


Figura 37: Diagrama SIPOC

Fuente: Elaboración propia

El segundo problema identificado en el proceso de atención a reclamos representa la errónea derivación de los mismos a Áreas, como es en el caso de los reclamos de Bono Covid, Pago de Remuneraciones y problemas de Marcación, los cuales no siguen una ruta establecida en derivación de acuerdo a lo solicitado por el servidor y rotan aleatoriamente entre las áreas de remuneraciones, control de asistencia y área

de registro y legajo, representando así el 58% de los reclamos atendidos en el periodo muestral.

Por otro lado, al dar respuesta al servidor y al desnaturalizarse la solicitud (reclamo), al ser el reclamo derivado por áreas de manera innecesaria, y haber generado informes técnicos irrelevantes para la atención del mismo, la Jefatura de Recursos Humanos procede a elaborar la respuesta al servidor accediendo o denegando lo solicitado en el reclamo; evidenciando errores en la emisión de la respuesta, los cuales generaron un total de 31 reiterativos solicitando la reconsideración de la respuesta brindada.

Finalmente, debido a la carga laboral que se genera por la mala gestión de los reclamos sumado a la falta de capacitación y desconocimiento del personal de atención al público, se reportaron 52 quejas sobre el trato recibido.

Diagrama de Ishikawa:

En el capítulo 1 se elaboró un Diagrama de Causa - Efecto donde se enlistan las causas de la insatisfacción del trabajador con respecto al servicio de atención de reclamos que se le brinda.

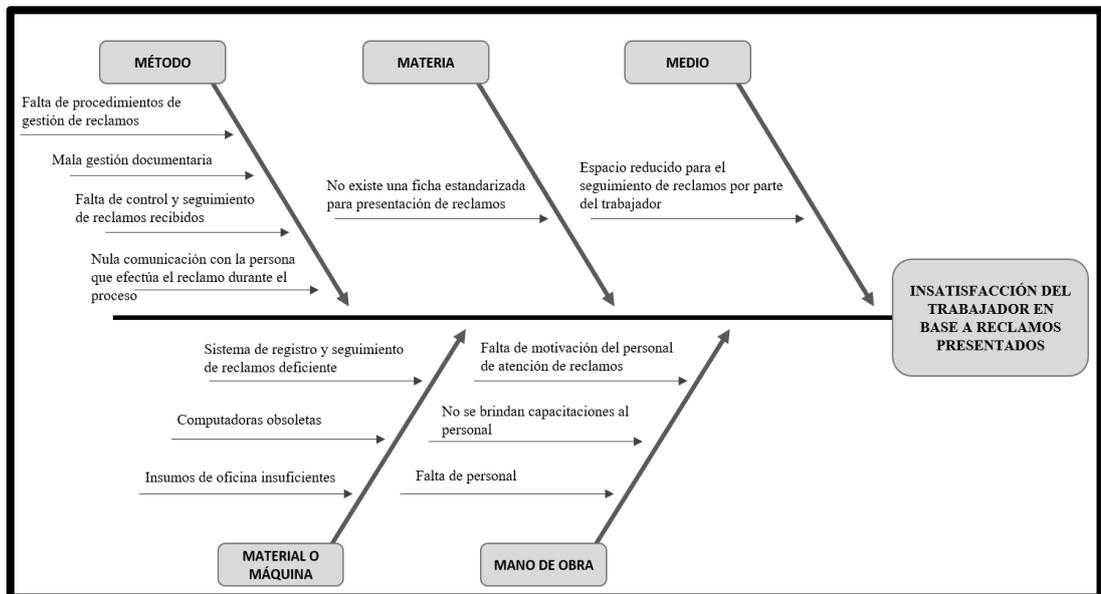


Figura 38: Diagrama Causa - Efecto

Fuente: Elaboración propia

El diagrama que se muestra en la Figura 38, está compuesto por:

Método: Esta categoría se compone de 4 causas

- Falta de procedimientos de gestión de reclamos: La Oficina de Recursos Humanos no cuenta con un procedimiento definido para la atención y gestión de los reclamos realizados por el personal de la entidad.
- Mala gestión documentaria: El personal a cargo de la Unidad de Trámite documentario no realiza el ingreso de los reclamos por sistema (es decir solo se visualizan que fueron enviados mas no recibidos), así mismo al no ingresar los reclamos por sistema se generan duplicidad de reclamos, sumado a eso no se clasifican los reclamos por tipos, todos ellos pasan a Jefatura únicamente en el orden de recepción.
- Mal control y seguimiento de reclamos recibidos: Muchos de los reclamos que reciben atención inicial quedan finalmente sin resolver y se evidencia pérdida de los mismos, en los cuales, al realizar el seguimiento por sistema, estos obran en un área; sin embargo, el área no cuenta con ellos.
- Nula comunicación con el reclamador: Durante el transcurso del proceso no se le notifica a la persona que efectúa el reclamo el estado del mismo, por lo cual, el trabajador no tiene conocimiento o seguridad de si su reclamo ha sido atendido y/o se encuentra en gestión.

Materia: Esta categoría se compone de 1 causa

- Falta de ficha estandarizada para presentación de reclamos: Para efectuar un reclamo, los trabajadores presentan por medio de una hoja simple la descripción de la situación y explican la razón del reclamo de forma libre, esto trae consigo que la categorización del tipo de reclamo, en muchos casos, sea incorrecta, confusión entre reclamos y quejas y falta de información necesaria para la búsqueda de una solución.

Material o máquina: Esta categoría se compone de 3 causas

- Sistema de registro y seguimiento de reclamos deficiente: El sistema utilizado para registrar los reclamos carece de diversas funcionalidades que permitirían una mejor gestión y control del servicio ofrecido.

- Computadoras obsoletas: La oficina cuenta con computadoras y equipos que esporádicamente presentan fallos en su funcionamiento debido a su antigüedad.
- Insumos de oficina insuficientes: Para la emisión de documentación (informes, hojas de ruta, entre otros) es necesaria la utilización de recursos como hojas y tóner, los cuales, en ocasiones son insuficientes y esto genera retrasos en el proceso.

Mano de obra: Esta categoría se compone de 3 causas

- Falta de motivación: Los responsables de la atención y resolución de reclamos recepcionados por la Oficina de personal están desganados y sin ánimos de realizar sus labores.
- Mal trato brindado: La cantidad de quejas impuestas por los clientes internos relacionados al trato en la atención que recibieron devela la falta de empatía y disposición de ayuda que el personal de la Oficina de RR.HH. ofrece, ya sea en la recepción de los reclamos, solicitud de información o cualquier otro contacto.
- Falta de personal: Debido a la Emergencia Sanitaria por Covid - 19, el personal de la Oficina de RR.HH. se vio reducido acogiendo a la población de riesgo a gozar de licencia con goce con lo cual se vio aumentada la carga de trabajo para los colaboradores que desempeñan labores presenciales

Medio: Esta categoría se compone de 1 causa

- Espacio reducido para el seguimiento de reclamos: Para la solicitud de información o necesidad de comunicación presencial con la Oficina de personal es necesario acceder por medio de un pasadizo angosto, lo que, para ocasiones en los que se presentan gran cantidad de trabajadores genera incomodidad.

#### Análisis encuesta:

Una vez se obtuvieron los resultados de las encuestas y habiendo realizado la respectiva interpretación de las respuestas se pudo efectuar un análisis general de la situación.

De las 7 preguntas que se realizaron enfocadas a los 5 factores del servicio de atención de reclamos (trato, comunicación, disponibilidad, tiempo de respuesta y

solución del reclamo) se tiene que todos los factores presentan una baja satisfacción con el servicio en tales aspectos.

El tiempo de respuesta y solución del reclamo, evidenciaron alta insatisfacción siendo el tiempo de respuesta el factor que mayor insatisfacción causa teniendo solo al 8% de los encuestados satisfechos, seguido de la solución de los reclamos que satisfizo al 16%, la comunicación que generó un 25.6%, el trato que presentó un 27.2% de satisfacción en los trabajadores encuestados al igual que el factor de disponibilidad. Es importante mencionar que gran parte de los trabajadores encuestados mostraron un nivel de satisfacción neutral.

Se obtuvo, además el nivel de importancia que representaba cada factor en la satisfacción general de los encuestados con el servicio de atención de reclamos. El resultado que se obtuvo fue que, para el cliente interno, es prioritario la solución del reclamo, el tiempo de respuesta y el trato recibido por lo que, en base a estos tres factores, se plantearon las propuestas de mejora para el proceso mencionado.

En síntesis, tomando en cuenta las respuestas de los trabajadores se determinó que el nivel de satisfacción que presentan es de 2.6 en la Escala de Likert con lo que es posible afirmar que, en general, existe un descontento con el servicio percibido.

#### Matriz de los 5 porqué:

A manera de complemento para el diagrama de Ishikawa (Figura 38) se realizó un segundo análisis de causas raíz tomando en cuenta la valoración del cliente interno con respecto a los factores que tienen una mayor influencia en su satisfacción con el servicio. Esto con el fin de precisar las causas que propician fallos en estos 3 factores.

Se elaboró la siguiente matriz para el desarrollo del análisis:

Tabla 11: Matriz de los 5 Porqué

Problema a estudiar	PQ1	PQ2	PQ3	PQ4	PQ5	Resultado del análisis
Insatisfacción del cliente interno con el servicio de atención de sus reclamos	Demora en responder los reclamos	Derivaciones innecesarias	Falta de documentación necesaria	Desinformación de requisitos por parte del reclamador	No existe difusión de los requisitos necesarios	- Control de documentos en la recepción - Difusión de requisitos por portal web
		Derivaciones incorrectas	Aleatoriedad en los criterios de derivación	El proceso no sigue una ruta estandarizada	Falta de procedimientos estandarizados	Es necesaria necesaria la elaboración de políticas y procedimientos estandarizados
			Confusión en la interpretación del reclamo	Reclamo mal explicado o poco detallado	No existe una ficha estandarizada para la presentación de reclamos	Elaborar un formato estandarizado para presentación de reclamos
		Demora en emisión de documentación impresa	Recursos de oficina insuficientes	Desgaste excesivo de recursos por la emisión de documentos innecesarios	Errores en el proceso	Las derivaciones incorrectas e innecesarias propician la emisión de documentación impresa errónea
		Duplicidad de reclamos	No se revisa existencia previa de un reclamo similar efectuado por la misma persona	Los responsables no toman en cuenta la ejecución de dicha acción	Falta de procedimientos estandarizados	Es necesaria necesaria la elaboración de políticas y procedimientos estandarizados donde se indique la revisión en el sistema de reclamos similares previo a sus registro.
	Soluciones incorrectas	Derivación a área no adecuada para emitir solución	Aleatoriedad en los criterios de derivación	El proceso no sigue una ruta estandarizada	Falta de procedimientos estandarizados	Es necesaria necesaria la elaboración de políticas y procedimientos estandarizados
				Confusión en la interpretación del reclamo	Reclamo mal explicado o poco detallado	Elaborar un formato estandarizado para presentación de reclamos
		Informe técnico de asistencia genera errores por mal conteo de horas laboradas	El conteo de las horas se realiza de forma manual	Mala interpretación de terminología técnica	No existe consenso en la interpretación de los conceptos técnicos	Es necesario realizar capacitaciones al personal con respecto a los conceptos técnicos requeridos para el desarrollo de sus labores así como concensuar la interpretación de la misma
				El sistema no cuenta con la posibilidad de mostrar un reporte contabilizando las horas laboradas en el mes	-	Mejoras en el sistema de programación y control de asistencia
	Mal trato brindado por el personal	Estrés	Elevada carga laboral	Ausencia de personal	Emergencia sanitaria	- Proponer la realización de talleres de capacitación contra el estrés laboral.
		Desconocimiento del Manual de atención al ciudadano	Falta de capacitación y difusión	-	-	- Es necesario realizar capacitaciones sobre lo descrito en el Manual de atención al ciudadano referente al Protocolo de atención. - Generar un protocolo de atención propio enfocado al cliente interno en base a los descrito en el Manual de atención al ciudadano.

Fuente: Elaboración propia

### Matriz AMEF

Una vez estructurada la matriz de los 5 Porqué correspondientes a cada variable, se realizó la matriz AMEF enfocada al proceso, esto con el fin de ubicar en qué actividades del mismo radicaban los fallos, identificar sus efectos, causas potenciales y métodos de detección; de esta forma priorizarlos y reunir acciones de respuesta y control. Para poder determinar el Número Prioritario de Riesgo (NPR) en la matriz AMEF (el cual indica las prioridades en cuanto a efectos o causas potenciales del modo de falla que se deben mejorar) es necesario definir los siguientes índices: Severidad, Ocurrencia y Detección, cuyos rangos y descripción se muestran en las Tablas 12, 13 y 14 respectivamente.

Tabla 12: Índices de severidad

<b>Rangos de severidad</b>	
<b>Efecto</b>	<b>Índice</b>
No	0
Muy poco	1
Poco	2
Menor desempeño	4
Moderado	5
Significativo	6
Mayor	7
Mayor seriamente	8
Extremo	9
Peligro	10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Índices de ocurrencia

<b>Rangos de ocurrencia</b>	
<b>Ocurrencia</b>	<b>Índice</b>
Remota	1
Muy poca	2
Poca	3
Moderada	4
Alta	5 a 6
Muy alta	7 a 10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Índice de detección

<b>Rangos de detección</b>	
<b>Detección</b>	<b>Índice</b>
Se detecta con amplia anticipación	1
Se detecta con moderada anticipación	2 a 3
Se detecta con poca anticipación	4 a 5
Se detecta en el momento del evento	6 a 7
Se detecta después del evento	8
Se detecta mucho después del evento	9
No detectable	10

Fuente: Elaboración propia

La elección de los puntajes (actuales y post mejora) se realizó en base al asesoramiento de una de las colaboradoras de la Oficina de Recursos Humanos y su superior inmediato. En la Tabla 15 se detalla la Matriz AMEF enfocada al procesos de atención de reclamos internos.

Tabla 15: Matriz AMEF

N°	Actividad Crítica	Falla potencial (riesgos)	Efecto potencial de falla	Severidad	Causas potenciales de falla	Ocurrencia	Control actual	Detección	RPN	Poka Yoke (control) - Plan de acción	Severidad	Ocurrencia	Detección	Nuevo RPN
1	Recepción del formato de reclamo	Falta de información y/o documentación en el formato de reclamo recibido	Retraso en el ingreso del reclamo al proceso	6	Desinformación/desconocimiento de requisitos por parte del reclamador	5	Revisión del documento recibido	8	240	- Control de documentos en la recepción - Difusión de requisitos por plataforma web	6	3	2	36
					Reclamo mal explicado o poco detallado	4	No existe control	8	192	Elaborar un formato estandarizado para presentación de reclamos	4	4	4	64
3	Derivación del reclamo	Derivación incorrecta	Retraso en la solución del reclamo	7	Aleatoriedad en los criterios de derivación	6	No existe control	8	336	Falta de políticas y procedimientos estandarizados	7	3	3	63
			Error en la emisión de la solución	8	Aleatoriedad en los criterios de derivación	6	No existe control	8	384		7	3	2	42
4	Elaboración del informe técnico (asistencia)	Mal conteo de horas	Error en el monto del pago	7	Desconocimiento / mala interpretación de terminología técnica	5	No existe control	8	280	- Mejoras en el sistema de programación y control de asistencia para elaboración de reportes automáticos sobre las horas laboradas en el mes - Capacitación: Consenso en la interpretación de los conceptos técnicos	5	3	4	60
5	Comunicación de respuesta	Comunicación de la solución confusa	Generación de reclamos reiterativos	4	Las respuestas brindadas no son suficientemente explicativas	3	No existe control	8	96	-	-	-	-	-
			Confusión por parte del reclamador	3	Respuestas complejas	4	No existe control	8	96		-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

El RPN presentado en la matriz representa el producto obtenido entre los índices de severidad, ocurrencia y detección. De este análisis se obtuvo que el mayor puntaje corresponde a la operación de derivación del reclamo, donde el fallo representativo se debe a los errores en la derivación de los reclamos entrantes (N° 3) lo cual provoca los retrasos y los errores en la emisión de la solución (RPN = 336 y RPN = 320 respectivamente) siendo estas las prioridades por solucionar. Se observa además que la siguiente actividad a priorizar es la elaboración del informe técnico correspondiente a la asistencia de los trabajadores (N° 4), esto encuentra relación con lo expuesto en el diagrama de Pareto (Figura 4) donde los principales tipos de reclamos que se registran en la Oficina de Recursos Humanos son debido a errores en el pago de Bono Covid y errores en pago de remuneraciones, los cuales poseen en común la elaboración de un informe técnico que revisa la asistencia de los trabajadores para proceder con la solución del reclamo ingresado; el fallo que se genera en esta operación es el mal conteo de las horas trabajadas (RPN = 280), esto debido a que no se encuentran establecidos los parámetros para realizar la contabilización de horas laboradas y esta acción se lleva a cabo de manera manual; comúnmente se contabiliza a criterio del operador que realiza el informe, evidenciando el conteo de manera diferentes en reclamos del mismo tipo, lo cual deviene en errores en el monto a pagar y por consiguiente errores en la solución que se le brinda al cliente interno. En cuanto a la recepción del formato de reclamo (N° 1) se observa que la falla potencial es la falta de información y/o documentación en este, lo cual provoca un retraso en el ingreso del reclamo al proceso debido a que tendrá que pasar por la Jefatura, siendo derivado al área técnica respectiva para que así mediante un informe técnico se advierta la falta de documentación y finalmente se elabore un Oficio al servidor en el cual se le notificará la falta de documentación y el proceso quedará a la espera de la subsanación observada por el área técnica; esto es causado, en mayor medida, por el desconocimiento/desinformación del reclamador sobre los requerimientos documentarios dependiendo del tipo de reclamo que se vaya a efectuar (RPN = 240) y, con una frecuencia menor, por una mala explicación y/o poco detalle presentado en el reclamo (RPN = 192).

Una vez identificados los modos de falla con mayor RPN, se planteó las mejoras a aplicar. Para la operación de la recepción del reclamo se planteó elaborar un formato estandarizado para su presentación con la finalidad de evitar falta de datos y exista claridad en el reclamo, así mismo se propone el control de documentación que ingresa mediante la revisión de los documentos presentados y el cruce de información con la lista de documentos expuesta en el formato de reclamos que se propone; para la derivación del reclamo se propuso elaborar el procedimiento estandarizado de los reclamos, especificando la ruta que debe seguir cada uno de estos de acuerdo al tipo, ya que esta derivación se realiza de manera aleatoria a criterio de la Jefatura, así mismo se realizará la difusión entre el personal; y para la elaboración del informe técnico de asistencia se propusieron mejoras en el sistema de programación y control de asistencia, así como el establecimiento de conceptos técnicos y criterios al elaborar los informes, diferenciado por tipo de problema ajustado a las normativas legales vigentes.

#### 5.4. Mejora:

Dentro esta etapa de la investigación, una vez definidas las propuestas de mejora a desarrollar mediante el análisis y empleo de los diagramas de Ishikawa, matriz de los 5 Porqué y AMEF, se procede a desarrollar la matriz de plan de acción como herramienta de gestión, control y mejora de las actividades del proceso, así como el desarrollo de estas.

Tabla 16: Plan de acción

Actividad crítica	Modos de falla	Efectos de falla	Propuestas de mejora
Derivación del reclamo	Derivación incorrecta	Retraso en la solución del reclamo	Elaboración de políticas y procedimientos estandarizados
		Error en la emisión de la solución	
Elaboración del informe técnico (asistencia)	Mal conteo de horas	Error en el monto del pago	- Mejoras en el sistema de programación y control de asistencia - Capacitación: Consenso en la interpretación de los conceptos técnicos
Recepción del formato de reclamo	Falta de información y/o documentación en el formato de reclamo recibido	Retraso en el ingreso del reclamo al proceso	- Control de documentos en la recepción - Difusión de requisitos por medio del portal institucional - Elaborar un formato estandarizado para presentación de reclamos
Trato brindado por el personal	Estrés	Trato descortés al servidor	Propuesta de taller de capacitación sobre manejo de estrés laboral
	Desconocimiento de un protocolo de atención		- Es necesario realizar capacitaciones sobre lo descrito en el Manual de atención al ciudadano referente al Protocolo de atención - Generar un protocolo de atención enfocado al cliente interno en base a los descrito en el Manual de atención al ciudadano

Fuente: Elaboración propia

#### ❖ PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTANDARIZADOS PARA EL SERVICIO DE ATENCIÓN RECLAMOS INTERNOS

Una de las fallas de mayor criticidad que se encuentra en el proceso es la derivación incorrecta de los reclamos, provocada por la aleatoriedad en los criterios de derivación, lo cual suele ocasionar retrasos en la emisión de las soluciones y a su vez errores en estas. De igual manera, esta carga innecesaria de trabajo que los errores en el proceso generan son causantes de estrés en los trabajadores responsables de la atención del servicio, lo que deviene en una mala atención al cliente interno.

Para dar solución a estos fallos se propone la implementación de políticas y procedimientos estandarizados para el servicio de atención de reclamos internos donde se establezcan los lineamientos generales y pasos a seguir por los diferentes integrantes del proceso con el fin de contar con un método de trabajo predeterminado.

**Objetivo:**

Establecer los pasos y acciones a realizar para la correcta emisión de soluciones frente a las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias que puedan presentar los clientes internos de la institución.

**Alcance:**

El presente procedimiento es de aplicación a todos los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos encargados de brindar el servicio de atención de reclamos internos.

**Responsable:**

Jefatura de personal de la Oficina de Recursos Humanos.

**Contenido:**

- i. Políticas
- ii. Procedimientos
- iii. Flujogramas

**Definiciones:**

- **Reclamo:** Inconformidad y oposición presentada de forma escrita, por parte del cliente interno, a raíz de una actuación considerada injusta relacionada con la prestación de servicios.

**Políticas y Procedimientos:**

En cuanto a los procedimientos, fueron elaborados cuatro de estos: un Procedimiento general de atención de reclamos internos referidos a la Oficina de RR.HH. y tres correspondientes a la atención de los tipos de reclamos más recurrentes (referentes a errores en el pago de Bono Covid, errores en pago de remuneraciones y problemas en marcaciones).

Para un mayor detalle se presenta el Manual de políticas y procedimientos en el Anexo 6, 7, 8 y 9, y los diagramas de flujo en el Anexo 13, 14 y 15.

#### ❖ PROPUESTA DE MEJORAS EN EL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE ASISTENCIA

Otro de los problemas que se identificaron en el proceso fueron los fallos en el conteo de horas para la elaboración del informe de asistencia requerido en los tres subprocesos en estudio (reclamo bono Covid, reclamo pago de remuneraciones y reclamo por errores de marcación). Este fallo es causante de errores en la solución de los reclamos lo cual genera insatisfacción por parte del cliente interno.

A continuación, se plantea la implementación de una serie de mejoras en el SPCA (Sistema de Programación y Control de Asistencia).

##### a) Agregar cálculo de horas ejecutadas en el Kardex:

Actualmente el conteo de horas laboradas se realiza de manera manual exportando el Kardex a formato Excel y ejecutando los cálculos necesarios para la obtención del resultado requerido, este proceso toma en cuenta la interpretación de los criterios de conteo de horas que considere el responsable provocando un resultado no consensuado que muestra variaciones entre reclamos atendidos y genera errores en las soluciones emitidas. Por esto se propone realizar la actualización al reporte mostrado en la Figura 39, implementado un ítem que muestre el cálculo de horas ejecutadas a través de una opción en el sistema que realice dicho cálculo de forma automática teniendo en cuenta los criterios por tipo de reporte (respuesta a reclamos referentes al pago de bono covid, pago de remuneraciones, cálculo de horas extras, etc). De esta forma se elimina el error humano en el conteo evitando las interpretaciones erróneas de los criterios por parte del responsable.

**PROGRAMACION - MARCACION  
(REGISTRACION)  
JULIO 2021**

**AMERINS**

**AMERINS**  
 DAT : 44757287    PERSONAL: CHACON BAYONA MARZA LUCILA    CODIGO: 598    NIVEL: IS    CARGO: OBE-MEDICO RES. 5ER AÑO    CONDICION: CONTRATADO(A)

FECHA	ACTIVIDAD	PROGRAMACION		MARCACION		OPCIONES	
		HORA IN	HORA FIN	HORA IN	HORA FIN	TIPO	SALIDA
<b>07 JULIO</b>							
1	Jueves	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00	06:37:18	15:34:51	00:00:00 00:19:00
2	Viernes	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00	07:25:35	15:30:20	00:00:00 00:15:00
3	Sabado	DE	00:00:00	00:00:00 - 00:00:00			00:00:00 00:00:00
4	Domino	DE	00:00:00	00:00:00 - 00:00:00			00:00:00 00:00:00
5	Lunes	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00	07:56:03	15:59:19	00:00:00 00:44:00
6	Martes	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00	07:41:40	15:34:57	00:00:00 00:19:00
7	Miercoles	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00	07:59:32	15:32:17	00:00:00 00:17:00
8	Jueves	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00	07:32:45	15:38:06	00:00:00 00:23:00
9	Viernes	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00	07:49:37	15:30:07	00:00:00 00:15:00
10	Sabado	DE	00:00:00	00:00:00 - 00:00:00			00:00:00 00:00:00
11	Domino	DE	00:00:00	00:00:00 - 00:00:00			00:00:00 00:00:00
12	Lunes	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00	07:52:13	15:40:25	00:00:00 00:34:00
13	Martes	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00	07:53:02	15:39:03	00:00:00 00:24:00
14	Miercoles	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00	07:47:13	15:34:32	00:00:00 00:19:00
15	Jueves	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00	07:52:13	15:33:15	00:00:00 00:19:00
16	Viernes	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00	08:34:30	15:37:01	1 00:00:00 00:00:00
17	Sabado	DE	00:00:00	00:00:00 - 00:00:00			00:00:00 00:00:00
18	Domino	DE	00:00:00	00:00:00 - 00:00:00			00:00:00 00:00:00
19	Lunes	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00	07:38:53	20:01:53	00:00:00 04:46:00
20	Martes	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00	07:54:00	14:09:29	1 00:00:00 00:00:00
21	Miercoles	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00	07:33:51	20:00:25	00:00:00 04:46:00
22	Jueves	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00	07:39:14	14:11:15	1 00:00:00 00:00:00
23	Viernes	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00	07:34:27		00:00:00 00:00:00
24	Sabado	DE	00:00:00	00:00:00 - 00:00:00			00:00:00 00:00:00
25	Domino	DE	00:00:00	00:00:00 - 00:00:00			00:00:00 00:00:00
26	Lunes	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00			00:00:00 00:00:00
27	Martes	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00			00:00:00 00:00:00
28	Miercoles	DE	00:00:00	00:00:00 - 00:00:00			00:00:00 00:00:00
29	Jueves	DE	00:00:00	00:00:00 - 00:00:00			00:00:00 00:00:00
30	Viernes	M11	07:15:00	08:00:00 - 15:15:00			00:00:00 00:00:00
31	Sabado	DE	00:00:00	00:00:00 - 00:00:00			00:00:00 00:00:00
<b>TOTAL</b>							

Horas Ejecutadas: (x)    3    0    0

Figura 39: Reporte generado por sistema

Fuente: Sistema de la institución

b) Agregar códigos de programación de horarios:

De acuerdo los errores identificados en el conteo de horas y con la finalidad de prevenirlos se requiere agregar al sistema códigos de turnos que en la actualidad se emplean al elaborar los roles de trabajo mas no se encuentran creados en el sistema como tales; este es el caso, por ejemplo, de las guardias de 24 horas que al no existir un código para ello se programan dos turnos de 12 horas generando esto la omisión de dos marcaciones por parte del servidor (salida del primer turno e inmediatamente una de entrada al nuevo turno) lo que ocasiona errores en el conteo de horas debido a que al no existir estas marcaciones el sistema las contabilizará como falta (Ver Figura 40).

PROGRAMACION				MARCACION				OPCIONES	
DIA	ACTIVIDAD	HORAS	HORA INI - HORA FIN	HORA INI	HORA FIN	FALTA	TARDE	SALDO	SALDO
06] JUNIO									
1	Martes	DE	00:00:00 - 00:00:00					00:00:00	00:00:00
2	Miércoles	GA4	12:00:00 - 20:00:00	07:20:43		2		00:00:00	00:00:00
3	Jueves	GB3	12:00:00 - 08:00:00	08:21:53		2		00:00:00	00:00:00
4	Viernes	DE	00:00:00 - 00:00:00					00:00:00	00:00:00
5	Sábado	DE	00:00:00 - 00:00:00					00:00:00	00:00:00
6	Domingo	DE	00:00:00 - 00:00:00					00:00:00	00:00:00
7	Lunes	DE	00:00:00 - 00:00:00					00:00:00	00:00:00
8	Martes	DE	00:00:00 - 00:00:00					00:00:00	00:00:00
9	Miércoles	GA4	12:00:00 - 20:00:00	07:12:06		2		00:00:00	00:00:00
10	Jueves	GB3	12:00:00 - 08:00:00	08:21:16		2		00:00:00	00:00:00
11	Viernes	DE	00:00:00 - 00:00:00					00:00:00	00:00:00
12	Sábado	DE	00:00:00 - 00:00:00					00:00:00	00:00:00
13	Domingo	DE	00:00:00 - 00:00:00					00:00:00	00:00:00
14	Lunes	DE	00:00:00 - 00:00:00					00:00:00	00:00:00
15	Martes	GA4	12:00:00 - 20:00:00					00:00:00	00:00:00
16	Miércoles	GB3	12:00:00 - 08:00:00	07:13:07	14:35:38			00:00:00	06:35:00
17	Jueves	DE	00:00:00 - 00:00:00					00:00:00	00:00:00
18	Viernes	DE	00:00:00 - 00:00:00					00:00:00	00:00:00
19	Sábado	DE	00:00:00 - 00:00:00					00:00:00	00:00:00
20	Domingo	DE	00:00:00 - 00:00:00					00:00:00	00:00:00
21	Lunes	DE	00:00:00 - 00:00:00					00:00:00	00:00:00
22	Martes	DE	00:00:00 - 00:00:00					00:00:00	00:00:00
23	Miércoles	GA4	12:00:00 - 20:00:00	08:27:10		2		00:00:00	00:00:00
24	Jueves	GB3	12:00:00 - 08:00:00	08:03:58		2		00:00:00	00:00:00
25	Viernes	DE	00:00:00 - 00:00:00					00:00:00	00:00:00
26	Sábado	GA4	12:00:00 - 20:00:00					00:00:00	00:00:00
27	Domingo	GB3	12:00:00 - 08:00:00	07:52:52	08:36:10			00:00:00	00:36:10
28	Lunes	DE	00:00:00 - 00:00:00					00:00:00	00:00:00
29	Martes	GA4	12:00:00 - 20:00:00					00:00:00	00:00:00
30	Miércoles	GB3	12:00:00 - 08:00:00	07:13:19	08:15:59			00:00:00	00:15:00
TOTAL:						18		0	046
		MINUTOS:	8.640	HORAS:		144.000			

SE CONTABILIZA COMO FALTA AL NO EXISTIR UN CÓDIGO PARA PROGRAMAR GUARDIAS DE 24 HORAS

Repro: TM SEGUN MEMO N°372-SE-DEAC-INSN-2021.

Figura 40: Ejemplo error

Fuente: Sistema de la institución

En la Figura 41 se observa la lista de códigos disponibles que ofrece el sistema.

Codigo	Descripcion	Horainicial	HoraFinal	Horas
MT5	Turno Mañana-Tarde	08:00:00	20:30:00	12:30
MT7	Turno Mañana-Tarde	09:00:00	21:00:00	12:00
M36	Turno Mañana-Tarde	11:00:00	18:00:00	07:00
M37	Turno Mañana-Tarde	11:00:00	18:15:00	07:15
T1	Turno Tarde	12:00:00	18:00:00	06:00
T16	Turno Tarde	12:00:00	19:00:00	07:00
T2	Turno Tarde	13:00:00	19:00:00	06:00
T3	Turno Tarde	13:00:00	19:15:00	06:15
T8	Turno Tarde	13:00:00	20:00:00	07:00
T9	Turno Tarde	13:00:00	20:15:00	07:15

Figura 41: Lista de códigos en el sistema

Fuente: Sistema de la institución

Se propone agregar al sistema los siguientes códigos:

Tabla 17: Lista de códigos propuestos

CODIGOS	DESCRIPCION	HORA INICIO	HORA FIN	HORAS
M41	TURNO MAÑANA	08:00:00	15:30:00	8 HORAS 30 MIN
G18	TURNO TARDE Y GUARDIA NOCTURNA	14:00:00	08:00:00	18 HORAS
GI24	GUARDIA 24 HORAS	07:00:00	07:00:00	24 HORAS
GII24	GUARDIA 24 HORAS	08:00:00	08:00:00	24 HORAS
RTM	TURNO REMOTO MAÑANA	---	---	6 HORAS
RTT	TURNO REMOTO TARDE	---	---	6 HORAS
RTMT	TURNO REMOTO MAÑANA TARDE	---	---	12 HORAS
RTTN	TURNO REMOTO TARDE NOCHE	---	---	12 HORAS

Fuente: Elaboración propia

c) Estandarización del formato de rol:

Actualmente el proceso de carga de roles enviados por los servicios no cuenta con un formato estándar lo cual genera problemas al momento de cargar dichos roles y realizar el conteo de horas laboradas, ya que el encargado asume criterios diferentes para el procesamiento de dichos roles esto debido a la falta de información relevante como lo son la modalidad de trabajo, horario de trabajo, total de horas programadas para el mes, entre otros.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de los roles que son remitidos actualmente:

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
			01) Dr. David Quiñones Sail	02) Dr. David Quiñones Sail	
05) Dr. David Quiñones Sail	06) Dr. David Quiñones Sail	07) Dr. David Quiñones Sail	08) Dr. David Quiñones Sail	09) Dr. David Quiñones Sail	
12) Dr. David Quiñones Sail	13) Dr. David Quiñones Sail	14) Dr. David Quiñones Sail	15) Dr. David Quiñones Sail	16) Dr. David Quiñones Sail	
19) Dr. David Quiñones Sail	20) Dr. David Quiñones Sail	21) Dr. David Quiñones Sail	22) Dr. David Quiñones Sail	23) Dr. David Quiñones Sail	
26) Dr. David Quiñones Sail	27) Dr. David Quiñones Sail	28) FERIADO	29) FERIADO	30) Dr. David Quiñones Sail	

Los Residentes Evaluarán diariamente LAS INTERCONSULTAS REALIZADAS.  
**NOTA:** Por las tardes durante por lo menos 2 veces a la semana ) el Residente, deberán revisar temas de la especialidad (Se evaluarán).  
**HORARIO DE PERMANENCIA:** Hora de ingreso de Residentes de la ESPECIALIDAD : 8:0 a.m.

Figura 42: Ejemplo formato de roles emitido 1

Fuente: Registros de la institución



prevenir errores futuros en el conteo de horas provocado por una incorrecta programación del horario de trabajo.

#### ❖ PROPUESTA DE CAPACITACIÓN: CONCEPTOS TÉCNICOS Y CONSENSO EN SU INTERPRETACIÓN

Como propuesta de mejora se plantea la implementación de capacitaciones periódicas enfocadas a definir los términos empleados en el área de control de asistencia de acuerdo a normativas vigentes y su correcta interpretación.

##### Objetivo:

La presente propuesta tiene como objeto capacitar al personal encargado de la realización del informe de asistencia sobre la correcta interpretación de los conceptos técnicos y el criterio de aplicación que incluye su labor, así como la utilización del sistema para el conteo de horas al momento de la elaboración del informe técnico de asistencia.

##### Alcance y periodicidad de las capacitaciones:

Es de aplicación a todos los trabajadores del Área de control de asistencia.

La capacitación constará de una sesión semestral. Esta puede variar dependiendo de los resultados generados por el área.

##### Responsables:

La Jefatura de personal será la encargada de llevar a cabo la ejecución de la presente capacitación.

##### Contenido:

- Definición de términos en el área de control de asistencia de acuerdo a normativas vigentes
- Uso y manejo del sistema SPCA

Formato de control de asistencia: Anexo 11

## ❖ PROPUESTA DE FORMATO ESTANDARIZADO PARA PRESENTACIÓN DE RECLAMOS

### Objetivo:

La presente propuesta tiene como objeto emplear un formato estandarizado para la presentación de reclamos internos a la Oficina de Recursos Humanos y de esta manera minimizar los errores en la emisión de soluciones generados por ambigüedades en el reclamo presentado de forma escrita.

### Alcance:

El presente formato es de aplicación para todo el personal de la institución que desee presentar una queja, reclamo, sugerencia o petición (PQRS) a la Oficina de Recursos Humanos.

### Formato:

Este contará con los siguientes campos: Datos generales, donde será registrada la información del trabajador tal como su nombre completo, servicio, cargo e información de contacto; asunto, donde, partiendo de una breve definición de petición, queja, reclamo y sugerencia, se muestran casillas en blanco para que el solicitante marque la que corresponde a su necesidad con el fin de agilizar el proceso para el personal encargado de categorizar cada solicitud y evitar errores de interpretación; motivo de la PQRS, donde se enlistan los motivos más recurrentes; descripción de los hechos, donde se designa un espacio para el relato del trabajador sobre su PQRS; un apartado sobre documentos adjuntos, donde corresponde identificar a los mismos para registrar constancia de entrega; un apartado para la firma del solicitante y el registro de la fecha. El formato descrito se puede apreciar en el Anexo 12.

## ❖ PROPUESTA TALLER DE CAPACITACIÓN MANEJO DE ESTRÉS LABORAL

### Objetivo:

La propuesta que se plantea a continuación tiene como objeto brindar al personal de la Oficina de Recursos Humanos mayor conocimiento sobre cómo identificar las causas de estrés en la vida personal y laboral, sus efectos en el desempeño de

sus tareas diarias en el trabajo, además de dotar al participante de herramientas, como ejercicios y dinámicas, individuales y grupales que ayudarán a combatir el estrés en el día a día.

Alcance y periodicidad de las capacitaciones:

El taller es de aplicación para todos los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos.

La periodicidad de los talleres de capacitación, así como el número de sesiones en las que los mismos se realizarán serán determinados bajo criterio del psicólogo especialista contratado.

Responsables:

El psicólogo especialista contratado será el encargado de realizar las evaluaciones de diagnóstico preliminares a la implementación de los talleres de capacitación con el fin de determinar la periodicidad de los mismos, y de igual manera, será el responsable de llevar a cabo su ejecución.

Descripción

- Entendimiento del y estrés y la presión
- Fuentes y efectos de estrés laboral
- Estrategias para manejo de estrés personal y grupal

Metodología:

El desarrollo de los temas se implementará en base a una metodología esencialmente práctica y mínimamente expositiva - teórica; la fuente principal de aprendizaje será el autoconocimiento y la aplicación de habilidades y estrategias para el manejo del estrés, mientras los relatores adoptan el rol de guías en el proceso de aprendizaje cognitivo-emocional, esto con el fin de crear dinamismo en las sesiones.

❖ PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROTOCOLO DE ATENCIÓN

Objetivo:

Proponer normas de servicio orientadas al trato cordial del cliente interno. Este protocolo se basa en el “Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública” vigente.

Alcance:

Es de aplicación para el personal encargado de la recepción y atención de reclamos internos de la Oficina de RR.HH., mas no se limita su uso al resto de personal de la entidad encargado de brindar un servicio o atención de necesidades de un cliente interno.

Responsable:

La Jefatura de personal será la encargada de supervisar lo dispuesto en el protocolo de atención.

Protocolo:

- Recepción de un trabajador

Primer contacto	Saludo	“Buenos días/ tardes/ noches”
	Mirada	
	Sonrisa amable	

- Desarrollo

Desarrollo	Identifica necesidad	Consulta	Para cualquier consulta se le debe responder al trabajador de forma empática. En el caso que la consulta no pueda ser absuelta por el encargado informar al trabajador y derivar a quien considere que pueda absolver su consulta.
------------	----------------------	----------	--

		Solicitud	Entregar al trabajador formato de solicitud (de ser el caso) y recepcionar (Petición, queja, reclamo, sugerencia, etc).
		Indicaciones	Indicar cómo debe realizarse el correcto llenado del formato de solicitud (de ser el caso) e informar la documentación adjunta que requiere la solicitud que desee efectuar.
	Revisión		Reconocer la solicitud recibida y verificar documentación adjunta.
	Comunicación		Informar si la documentación presentada está completa.
			Informar registro de la solicitud en el sistema.
			Informar del tiempo aproximado para recibir respuesta.

- Despedida

Cierre	Despedida	“Que tenga buen día”
--------	-----------	----------------------

## ❖ PROPUESTA DE CAPACITACIÓN: PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

### Objetivo:

Capacitar al personal encargado de la atención de reclamos internos sobre el Protocolo de atención basado en el “Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública” vigente con la finalidad de mejorar la satisfacción del servidor con el servicio prestado.

### Alcance y periodicidad de capacitaciones:

Es de aplicación a todos los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos  
La periodicidad de la capacitación será anual. Esta puede variar dependiendo de los resultados generados por el área.

### Responsables:

La Jefatura de personal será la encargada de llevar a cabo la ejecución de la presente capacitación.

### Descripción:

- Concepto de mejora de la atención a la ciudadanía
- Etiqueta de conducta e imagen
  - Recomendaciones generales
  - Recomendaciones para el saludo
  - Recomendaciones durante el servicio
  - Recomendaciones para la despedida
- Atención de reclamos
- Atención telefónica

## 5.5. Control

Como última etapa del ciclo DMAIC se plantearon KPI's para supervisar el desempeño del proceso una vez sean implementadas las mejoras propuestas.

El segundo indicador buscará la medición de los tiempos de respuesta promedio por medio de la suma de todos los tiempos de respuesta de una muestra de reclamos sobre

el número total de reclamos incluidos, se podrá observar si el proceso cumple con el tiempo establecido por el Texto Único Ordenado de la Ley N°27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

El segundo KPI indicará el porcentaje de soluciones correctas que se le brinda a los trabajadores considerando la cantidad de reconsideraciones sobre el total de soluciones emitidas. Con este KPI se podrá monitorear la existencia de errores en las soluciones emitidas por la Oficina de Recursos Humanos.

Como tercer y último indicador se propone medir el porcentaje de quejas por mala atención que brinda el servicio a través del cálculo del número de quejas recibidas por mala atención sobre el número de reclamos recibidos de manera presencial.

Tabla 18: KPI's propuestos para supervisión del proceso

<b>KPI</b>	<b>MEMORIA DE CÁLCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
Tiempo promedio de respuesta	$\Sigma$ Tiempos de respuesta / N° reclamos respondidos	Trimestral
% Soluciones incorrectas emitidas	$(N^{\circ} \text{ de reconsideraciones} / N^{\circ} \text{ de soluciones emitidas}) \times 100$	Mensual
Nivel de trato descortés	$(N^{\circ} \text{ quejas por mala atención} / N^{\circ} \text{ solicitudes recibidas presencialmente}) \times 100$	Mensual

Fuente: Elaboración propia

### 5.5.1. Simulación de resultados

#### a) Reducción de tiempos

En relación a la reducción de tiempos de atención se establecieron procedimientos estandarizados para los 3 tipos de reclamos analizados y mejorados, los cuales han sido simulados mediante la herramienta Bizagi. Logrando así la reducción de tiempos de atención en los reclamos, de

acuerdo al tiempo ideal de respuesta dentro de los 30 días de recepcionado el reclamo.

Es así que para el tipo de reclamo de Bono Covid, en la Figura 45 visualizamos el diagrama de flujo del proceso estandarizado de acuerdo al manual de procedimiento planteado.

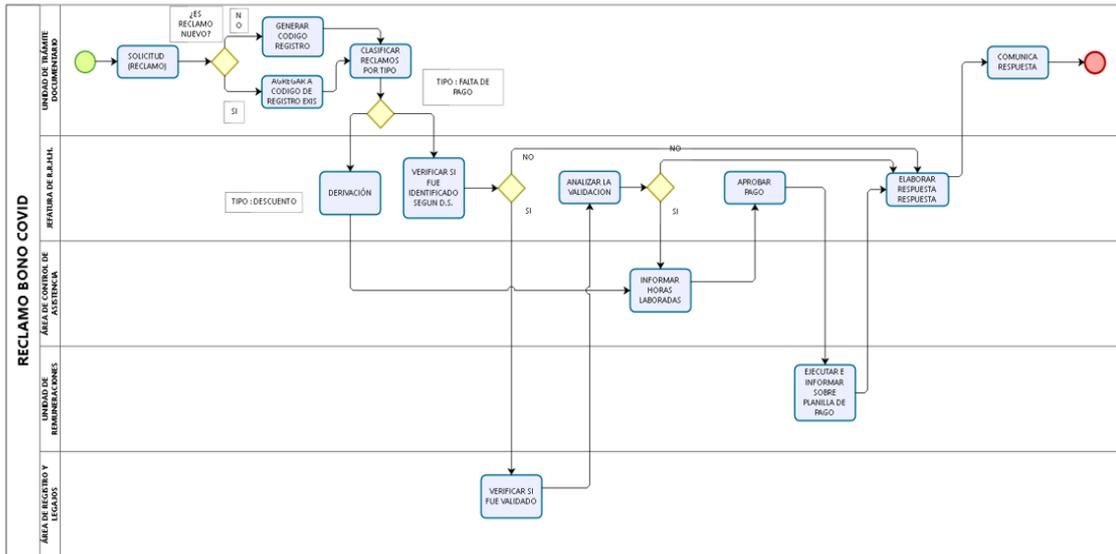


Figura 45: Modelado y simulación del proceso reclamo Bono Covid mejorado

Fuente: Elaboración propia

De la simulación, se obtuvo el tiempo mínimo de respuesta y tiempo máximo del reclamo según se observa en la Figura 46.

Nombre	Tiempo mínimo	Tiempo máximo
RECLAMO BONO COVID	11d 2h 35m	26d 1h 50m

Figura 46: Tiempos de la simulación del proceso reclamo Bono Covid mejorado

Fuente: Elaboración propia en base al Programa de simulación Bizagi

Así mismo, para el tipo de reclamo de Pago de Remuneraciones, en la Figura 47 se presenta el diagrama de flujo del proceso estandarizado de acuerdo al manual de procedimiento planteado.

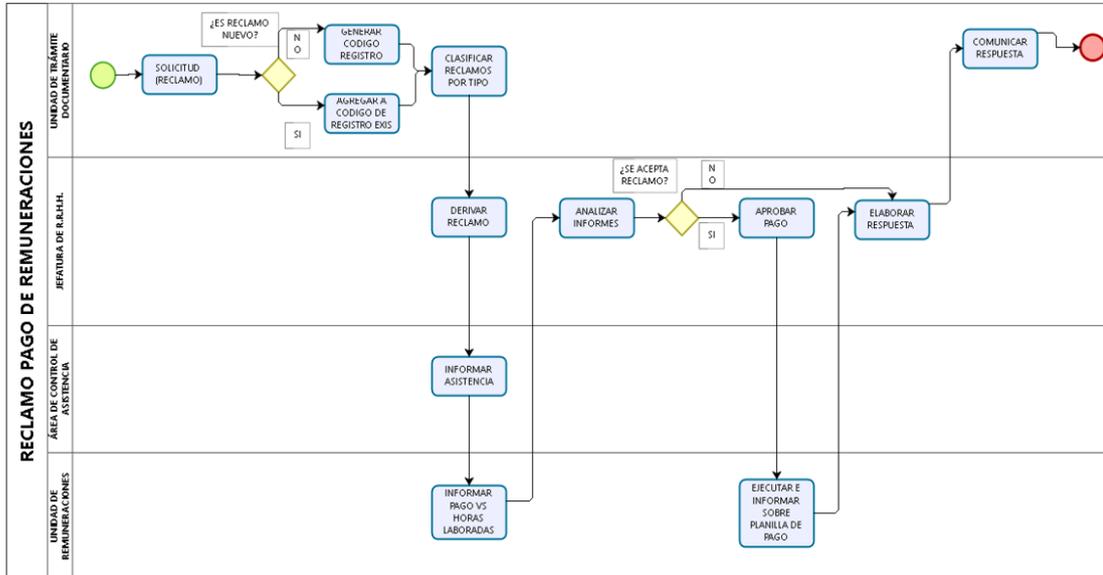


Figura 47: Modelado y simulación del proceso Reclamo pago de remuneraciones

Fuente: Elaboración propia

Obteniendo, el tiempo mínimo y máximo de respuesta en atención al reclamo de pago de remuneraciones.

Nombre	Tiempo mínimo	Tiempo máximo
RECLAMO PAGO DE REMUNERACIONES	16d 1h 45m	25d 1h 42m

Figura 48: Tiempos de la simulación del proceso Reclamo pago de remuneraciones

Fuente: Elaboración propia en base al Programa de simulación Bizagi

Por último, en análisis del reclamo por problemas de marcación, según la Figura 49 el diagrama de flujo mejorado del citado reclamo.

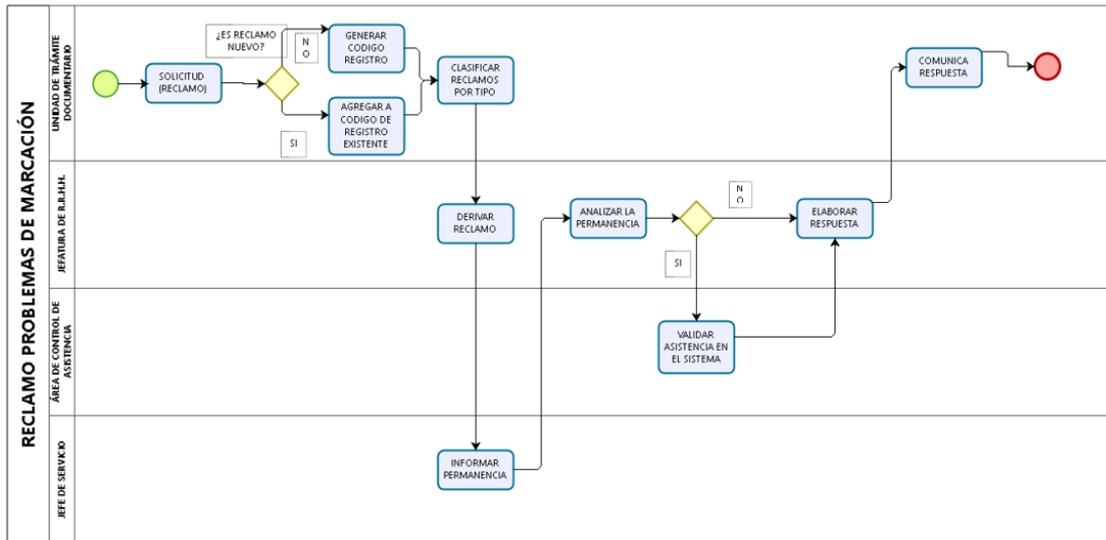


Figura 49: Modelado y simulación del proceso Reclamo problemas de marcación

Fuente: Elaboración propia

Resultando, el tiempo mínimo y máximo de respuesta en atención al reclamo de pago de remuneraciones según la Figura 50.

Nombre	Tiempo mínimo	Tiempo máximo
RECLAMO PROBLEMAS DE MARCACIÓN	21d 4h	23d 1h 45m

Figura 50: Tiempos de la simulación del proceso Reclamo pago de remuneraciones

Fuente: Elaboración propia en base al Programa de simulación Bizagi

De esta manera, al contrastar el proceso actual y el planteado de mejora, teniendo en consideración que los tiempos están determinados en días, obtenemos los siguientes resultados:

Tabla 19: Tiempos de respuesta actual y mejorado

Tipo de reclamo	ACTUAL			MEJORADO		
	Min (días)	Max (días)	Promedio (días)	Min (días)	Max (días)	Promedio (días)
Bono Covid	40	64	52	11	26	18.5
Remuneraciones	48	69	58.5	16	25	20.5
Marcaciones	79	119	99	21	23	22

Fuente: Elaboración propia

Encontrando así las variaciones de días y la variación porcentual entre el proceso mejorado y el actual de acuerdo al tiempo promedio de atención.

De esta manera, el cálculo del indicador planteado (Tiempo promedio de Respuesta) de la Tabla 18 tomando en cuenta la situación actual se obtiene lo siguiente:

$$\text{Tiempo Promedio de Resp. actual} = \left( \frac{\sum \text{Tiempos de Respuestas}}{\text{N}^\circ \text{ de reclamos respondidos}} \right)$$

$$\text{Tiempo Promedio de Resp. Actual} = \left( \frac{6505}{125} \right)$$

$$\text{Tiempo Promedio de Resp. Actual} = 52.04 \text{ días / reclamo}$$

Considerando las mejoras realizadas y el dato obtenido por la simulación se volvió a realizar el cálculo del indicador:

$$\text{Tiempo Promedio de Resp. mejorado} = \left( \frac{2478}{125} \right)$$

$$\text{Tiempo Promedio de Resp. mejorado} = 19.82 \text{ días / reclamo}$$

Es así que, considerando los tiempos promedios de Respuesta obtenidos, analizamos la variación.

Tabla 20: Resumen mejora de la variable tiempo de respuesta

Tiempo promedio de Respuesta

Tiempo promedio de respuesta actual	Tiempo promedio de respuesta mejorado
 52.04 días / reclamo	 19.82 días / reclamo
Variación	 61.91 %

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 20 se observa una variación de 61.91% en relación al tiempo de respuesta de los reclamos.

b) % Soluciones correctas:

Para corroborar si la implementación de las mejoras propuestas permiten una reducción en el número de peticiones de reconsideración señalando errores en las soluciones emitidas y un aumento de la eficacia en la emisión de la solución se contempla lo siguiente: Para la simulación a realizar se tendrán en cuenta los 125 reclamos emitidos de la muestra obtenida, dentro de los cuales fueron 103 los reclamos relacionados a Bono Covid y Pago de remuneraciones (se omiten los reclamos de problemas de marcación debido a que el informe de asistencia y el conteo de horas no es requerido para la emisión de su solución). En cuanto a las reconsideraciones fueron registradas 31 de estas solicitudes por los trabajadores encuestados.

Las causas identificadas que generaron dichas reconsideraciones se distribuyen conforme se presenta en la Tabla 21.

Tabla 21: Causas de reconsideraciones y porcentaje de responsabilidad

<b>Causas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>% de responsabilidad</b>	<b>% del Total de reclamos (Bono Covid y Pago remuneraciones)</b>
Ambigüedades en el reclamo presentado de forma escrita	8	25.8%	7.8%
Mala interpretación de los informes técnicos por parte de Jefatura	10	32.3%	9.7%
Errores en el informe de asistencia (conteo de horas)	13	41.9%	12.6%

Fuente: Elaboración propia

Se observa de la Tabla 21 que el 41.9% de las reconsideraciones, producto de los errores en las 103 soluciones que se emitieron a los encuestados, son a causa de los errores en el informe de asistencia

Se empleó el software ProModel para la simulación del escenario actual y compararlo con el escenario luego de la implementación de la mejora y

poder verificar la eficacia de las propuestas planteadas. Para ambos casos fue utilizado el mismo layout debido a que las áreas que recorren los tipos de reclamos que ingresan al proceso son las mismas.

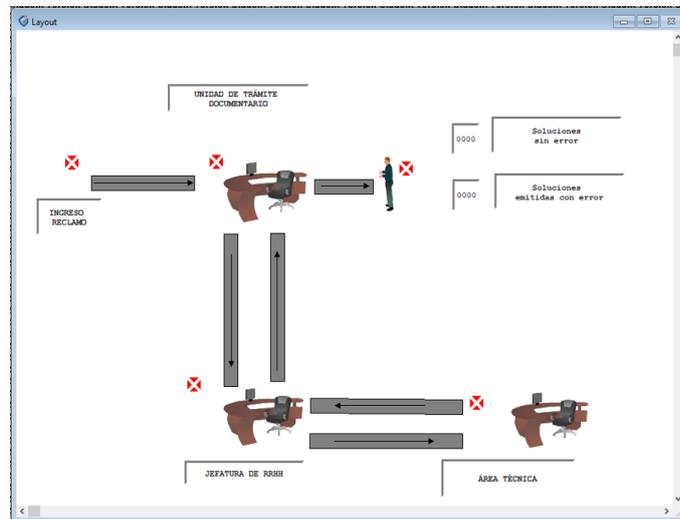


Figura 51: Simulación del proceso general de atención de reclamos internos (actual)

Fuente: Elaboración propia en base al Programa de simulación Promodel

Nombre	Total Salidas
SOLUCIONES CORRECTAS	72.00
SOLUCIONES ERROR	31.00

Figura 52: Resultado de la simulación (actual)

Fuente: Elaboración propia en base al Programa de simulación Promodel

En la Figura 52 se presentan las 31 reconsideraciones de un total de 103 reclamos simulados relacionados a Bono Covid y Pago de remuneraciones tomando en cuenta el proceso actual que ejecuta la empresa.

Se realizó una segunda corrida del proceso en el simulador ingresando la misma cantidad de reclamos que la primera ocasión, esta vez considerando las mejoras de la generación del reporte de horas realizado por sistema y la inclusión de un formato estandarizado para presentación de reclamos. Teniendo en cuenta que se estima una reducción del 20% de errores

generados por ambigüedades en el reclamo escrito presentado (tomando este como el caso menos favorable) y la reducción total del error provocado por el conteo manual de las horas laboradas, la obtención de los resultados de mejora se enuncia en la Figura 53, donde se observa que de 103 reclamos simulados referentes a Bono Covid y Pago de remuneraciones se obtuvieron 16 reconsideraciones.

Nombre	Total Salidas
SOLUCIONES CORRECTAS	87.00
SOLUCIONES ERROR	16.00

Figura 53: Resultado de la simulación (actual)

Fuente: Elaboración propia en base al Programa de simulación Promodel

Los resultados distribuidos en los meses se presentan en la Tabla 22.

Tabla 22: N° de reconsideraciones actual y mejorado

Mes	N° de reconsideraciones actual	N° de reconsideraciones mejorado
Enero	0	0
Febrero	0	0
Marzo	3	2
Abril	2	1
Mayo	1	0
Junio	0	0
Julio	8	4
Agosto	4	2
Setiembre	6	3
Octubre	0	0
Noviembre	5	3
Diciembre	2	1
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>16</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizando el cálculo del indicador planteado (% de soluciones incorrectas emitidas) de la Tabla 18 tomando en cuenta la situación actual se obtiene lo siguiente:

$$\% \text{ Sol. incorrectas emitidas actual} = \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de reconsideraciones}}{\text{N}^\circ \text{ de soluciones emitidas}} \right) \times 100$$

$$\% \text{ Soluciones incorrectas emitidas actual} = \left( \frac{31}{103} \right) \times 100$$

$$\% \text{ Soluciones incorrectas emitidas actual} = 30.10\%$$

Considerando las mejoras realizadas y el dato obtenido por la simulación se volvió a realizar el cálculo del indicador:

$$\% \text{ Soluciones incorrectas emitidas mejorado} = \left( \frac{16}{103} \right) \times 100$$

$$\% \text{ Soluciones incorrectas emitidas mejorado} = 15.53\%$$

Tabla 23: Resumen mejora de la variable % Soluciones correctas

% Soluciones correctas	
% Soluciones correctas actual	% Soluciones correctas mejorado
 30.10%	 15.53%
Diferencia	 14.57%

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 23 se puede observar una disminución favorable de 14.57% menos del porcentaje de soluciones incorrectas emitidas.

### c) Nivel de trato

Para determinar el porcentaje de mejora que genera la implementación de un protocolo de atención y la aplicación de capacitaciones relacionadas al tema se tomó de referencia la siguiente fuente:

Sánchez (2014), tras la realización de una encuesta que analizaba la variación de la cortesía en el trato ofrecido por el personal de un restaurant en la ciudad de Trujillo, provocado por la implementación de

capacitaciones referidas a enseñar habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad de servicio, los resultados mostraron que antes de la implementación del plan de capacitación el 63% de los clientes opinaban que no existía cortesía en el trato, luego de la implementación del plan el 95% opinó que existe cortesía en el trato, corroborando que la capacitación y la temática en la que se enfocó dieron los resultados esperados.

Tomando como referencia el porcentaje de mejora que enuncia Sanchez, con la implementación de un protocolo de atención y la aplicación de capacitaciones relacionadas al tema se tendría una mejora del 61% en cuanto a la opinión de los clientes internos sobre la cortesía en el trato mostrada por los responsables de la recepción de los reclamos, este porcentaje de mejora se toma como el caso ideal considerando que lo impartido en las capacitaciones sea puesto en marcha sin fallas, teniendo en cuenta que la mejora mostrará mejoras progresivas se redujo este porcentaje a un 25% de mejora planteando el peor de los casos.

Las quejas por mala atención registradas por los encuestados ascienden a 52, por lo que el N° de quejas por mala atención proyectada considerando las mejoras propuestas se vería reducido a 39.

Realizando el cálculo del indicador planteado (Nivel de cortesía en el trato) de la Tabla 18 tomando en cuenta la situación actual se obtiene lo siguiente:

$$\text{Nivel trato descortés actual} = \left( \frac{N^{\circ} \text{ quejas por mala atención}}{N^{\circ} \text{ de solicitudes recibidas}} \right) \times 100$$

$$\text{Nivel trato descortés actual} = \left( \frac{52}{125} \right) \times 100$$

$$\text{Nivel trato descortés actual} = 41.6\%$$

Considerando las mejoras realizadas se volvió a realizar el cálculo del indicador utilizando el mismo total de solicitudes recibidas para efectos prácticos y de comparación:

$$\text{Nivel trato descortés mejorado} = \left(\frac{39}{125}\right) \times 100$$

$$\text{Nivel trato descortés mejorado} = 31.2\%$$

Tabla 24: Resumen mejora de la variable Nivel de trato descortés

Nivel de trato descortés	
Nivel de trato descortés actual	Nivel de trato descortés mejorado
↑ 41.6%	↓ 31.2%
Diferencia	↓ 10.4%

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 24 se puede observar una diferencia favorable de 10.4% menos en el nivel de trato descortés.

#### d) Satisfacción general

Para determinar el impacto que genera la implementación de las mejoras propuestas en la satisfacción del cliente interno se les compartió una encuesta a los mismos consultando sobre su satisfacción con el servicio de cumplirse al 100% lo planificado en las propuestas de mejora planteadas. Los resultados fueron los siguientes:

Los resultados del bloque de preguntas referidas a la satisfacción con el tiempo de respuesta tras la presentación de las propuestas de mejora se muestran en la Figura 54.

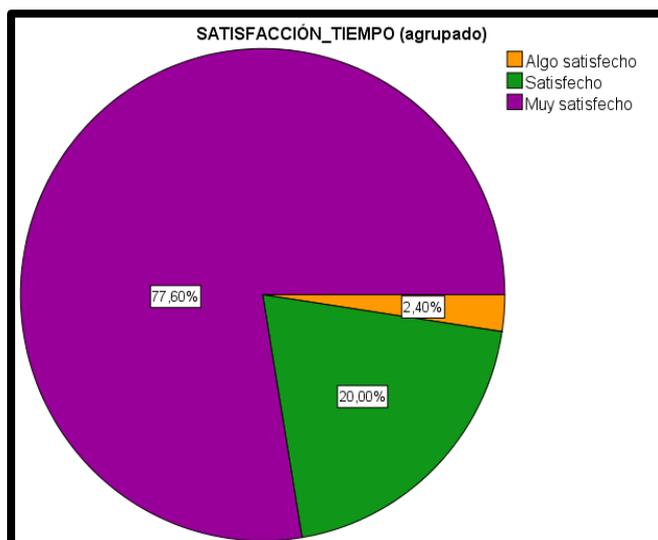


Figura 54: Satisfacción con el tiempo de respuesta (mejorado)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Datos factor tiempo de respuesta agrupado (mejorado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Algo satisfecho	3	2,4	2,4	2,4
Satisfecho	25	20,0	20,0	22,4
Muy satisfecho	97	77,6	77,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

La Figura 54 muestra un nivel de satisfacción del 97.6% (20% satisfechos y 77.6% muy satisfechos) mientras que un 2.4% de los encuestados se mostraron neutrales en su satisfacción tras conocer las mejoras a implementar.

Los resultados del bloque de preguntas referidas a la correcta solución de los reclamos tras la presentación de las propuestas de mejora se muestran en la Figura 55.

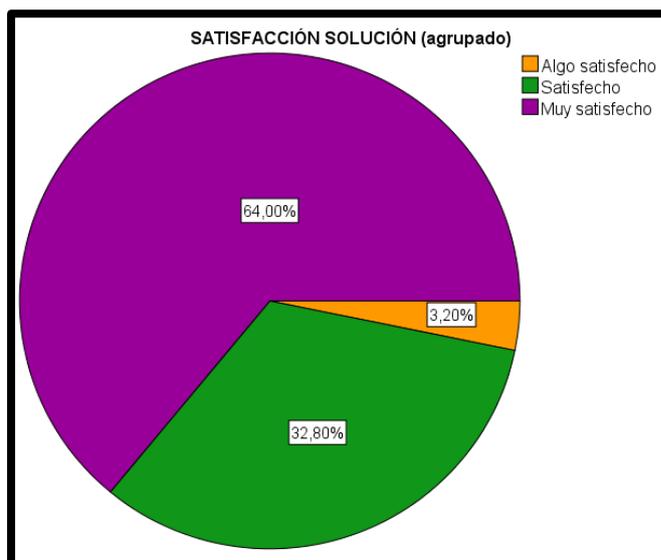


Figura 55: Satisfacción con la solución (mejorado)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Datos factor solución de reclamos agrupado (mejorado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Algo satisfecho	4	3,2	3,2	3,2
Satisfecho	41	32,8	32,8	36,0
Muy satisfecho	80	64,0	64,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

La Figura 55 muestra un nivel de satisfacción del 96.8% (32.8% satisfechos y 64% muy satisfechos) mientras que un 3.2% de los encuestados se mostraron neutrales en su satisfacción tras conocer las mejoras a implementar.

Por último, los resultados del bloque de preguntas referidas a la cortesía en el trato tras la presentación de las propuestas de mejora se muestran en la Figura 56.

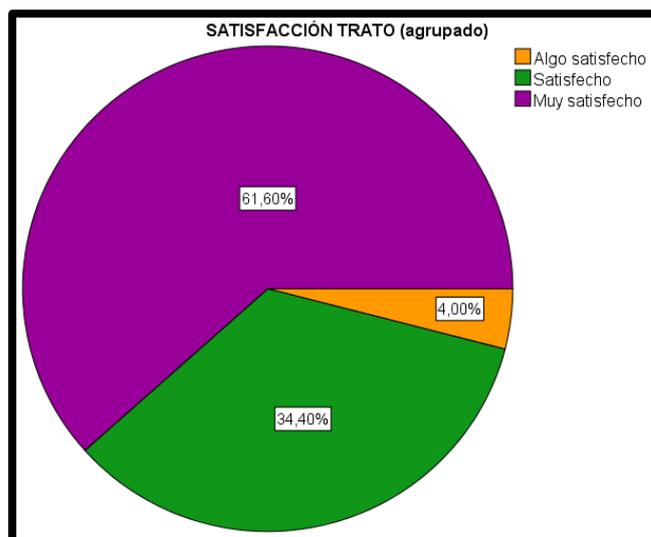


Figura 56: Satisfacción con el trato del personal (mejorado)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Datos factor trato agrupado (mejorado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Algo satisfecho	5	4,0	4,0	4,0
Satisfecho	43	34,4	34,4	38,4
Muy satisfecho	77	61,6	61,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

La Figura 56 muestra un nivel de satisfacción del 96% (34.4% satisfechos y 61.6% muy satisfechos) mientras que un 4% de los encuestados se mostraron neutrales en su satisfacción tras conocer las mejoras a implementar.

Para poder conocer la satisfacción general de los usuarios con el servicio se tomaron en cuenta estos resultados referentes a los 3 bloques (tiempo de respuesta, solución del reclamo y trato) y, considerando que no existió ninguna variación en los otros 2 factores (comunicación y disponibilidad) se tomaron en cuenta los resultados de los bloques correspondientes a estos de la primera encuesta realizada, así como los porcentajes de importancia otorgados por los mismos. Con esto se pudo determinar la satisfacción general del cliente interno con el servicio tras las mejoras planteadas; los resultados se muestran en la Tabla 28.

Tabla 28: Satisfacción total y según factor mejorado

	<b>Factor</b>	<b>Satisfacción promedio</b>	<b>% Importancia del factor</b>
Satisfacción	Trato de personal	4.58	18%
	Comunicación	2.82	15%
	Disponibilidad	3.48	17%
	Tiempo de respuesta	4.75	24%
	Solución del reclamo	4.61	26%
<b>Satisfacción total</b>		<b>4.17</b>	

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla que el nivel de satisfacción que se tiene con el servicio de atención de reclamos internos tuvo un incremento, pasando a ser un 4.17 de satisfacción general.

Tabla 29: Resumen mejora de la variable Satisfacción

Satisfacción	
Nivel de satisfacción actual	Nivel de satisfacción mejorado
 2.6	 4.17
% Variación	 37.65%

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 29 se puede observar una variación favorable de 37.65% en el nivel de satisfacción con el servicio de atención de reclamos internos que ofrece la Oficina de RR.HH. de la institución

### 5.5.2. Resumen de resultados

Tabla 30: Resumen de resultados

PROBLEMA	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR	SITUACIÓN ANTES DE LA MEJORA	SITUACIÓN DESPUÉS DE LA MEJORA	DIFERENCIA	ESCALA
¿Mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RRHH permitirá incrementar la satisfacción del trabajador con el servicio en una entidad de salud pública?	Satisfacción	Nivel de satisfacción	2.6	4.17	37.65%	Escala de Likert
¿Mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. permitirá disminuir el tiempo de respuesta del servicio en una entidad de salud pública?	Tiempo de respuesta	Tiempo total / N° reclamos recibidos	52.04 días / reclamo	19.82 días / reclamo	61.91 %	N° de días
¿Mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. permitirá reducir las reconsideraciones efectuadas por errores en la solución de reclamos en una entidad de salud pública?	Reconsideraciones	(N° de reconsideraciones / N° de soluciones emitidas) x 100	30.10%	15.53%	14.57%	1% - 100%
¿Mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. permitirá reducir las quejas por falta de cortesía en el trato brindado por el personal en una entidad de salud pública?	Quejas	(N° quejas por maltrato / N° solicitudes recibidas presencialmente) x 100	41.60%	31.20%	10.40%	1% - 100%

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 30 se aprecia que existe una disminución en los indicadores relacionados al tiempo de respuesta, reconsideraciones y quejas en 61.91%, 14.57% y 10.40% respectivamente, así como un incremento en la satisfacción general del 37.65%.

#### 5.6. Análisis económico

Las implementaciones de las mejoras propuestas conllevan a considerar un presupuesto, el cual es descrito a continuación:

- Propuesta de mejoras en el sistema de programación y control de asistencia:  
La presente propuesta será desarrollada por el programador perteneciente a la Oficina de Estadística e informática de la institución por lo cual no es requerida la intervención de un externo y un salario extra. Para fines de determinar el valor monetario que representa esta propuesta se tomó en cuenta el valor de las horas de trabajo que representan la culminación de lo planteado para el responsable a cargo, el cual cuenta con un salario mensual de S/. 1740.

Tabla 31: Valorización de actividades para mejoras en el sistema

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo estimado (horas)</b>	<b>Costo total (S/.)</b>
Elaboración de interfaz para generación de reporte	1	10.88
Programación de botones y opciones	2	21.75
Codificación de criterios para conteo de horas	7	76.13
Rediseño de formato reporte	1.5	16.31
Codificación de códigos nuevos para programación de horarios	3	32.63
Elaboración manual para personal	1	10.88

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: Costo total propuesta de mejora del sistema

Descripción	Tiempo estimado (horas)	Valor salario/hora (S/.h)	Costo Total (S/.)
Mano de obra	15.5	10.88	168.64

Fuente: Elaboración propia

- Propuesta de capacitaciones:

De la misma forma se analizaron y plantearon los presupuestos para las capacitaciones. Como se indica en el planteamiento de las mejoras, el desarrollo de las capacitaciones estará a cargo de personal interno de la institución (Jefe de personal de la Oficina de RR.HH. y el programador de la Oficina de Estadística e informática, para las capacitaciones relacionados a temas de carácter interno de la oficina). El salario mensual del Jefe de personal es de S/4835.47, teniendo esto en cuenta se calculó el valor de sus horas de trabajo en un mes. Se presentan los datos obtenidos en la Tabla 33.

Tabla 33: Costo total capacitaciones

<b>Costo capacitación del personal</b>	
<b>Capacitación: Conceptos técnicos y consenso en su interpretación - Control asistencia</b>	
Valor horas capacitador (Jefa de personal)	S/ 30.22
Valor horas capacitador (Programador )	S/ 10.88
Horas capacitación	1
Nº sesiones	4
Subtotal	S/ 131.76
<b>Taller capacitación manejo de estrés laboral</b>	
Capacitador (psicólogo especialista)	S/ 2,200.00
Materiales (cartulinas, lapiceros, plumones, hojas etc)	S/ 50.00
Subtotal	S/ 2,250.00
<b>Capacitación: Protocolo de atención al ciudadano</b>	
Valor horas capacitador	S/ 30.22
Nº de horas capacitación	1
Nº sesiones	2
Subtotal	S/ 60.44
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 2,442.21</b>

Fuente: Elaboración propia

- Propuesta de formato de presentación de reclamos:

Se establece además un costo subjetivo de S/ 200 anuales en impresiones de los formatos propuestos (hojas y tinta).

#### Escenario 1: Caso actual (Pre)

Se realizó un cálculo subjetivo de los costos en materiales de oficina que presenta el proceso de atención de reclamos, para esto, dichos materiales fueron valorizados y se presentan en la Tabla 34.

Tabla 34: Costo de materiales por proceso

<b>Material de oficina</b>	<b>Valorización por reclamo (S/.)</b>
Impresiones	5
Lapiceros	2
Sellos	1.5
Folders/archivadores	1
Grapas	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>9.8</b>

Fuente: Elaboración propia

Con esto se hizo el cálculo del costo incurrido en materiales de oficina durante el año para los 1279 reclamos presentados (entre Bono Covid, remuneraciones y marcaciones) siendo este un total de S/. 12,534.20. Se calculó además las pérdidas que actualmente presenta la oficina por el proceso de atención de reconsideraciones donde se incluye el papel y cartuchos de tinta utilizados para la impresión de toda la documentación requerida, los files para adjuntar los informes físicos y las resoluciones efectuadas, entre otros. Esto refleja un gasto de S/. 2,365.20 proveniente de las 324 reconsideraciones solicitadas en el año, tomando como referencia que el costo aproximado de material de oficina por reconsideración es de S/. 7.30. También se consideraron las pérdidas por multas impuestas por entidades externas por motivos de demoras en la solución de reclamos las cuales fueron de S/. 10,600.

Tabla 35: Total egresos anuales relacionados al proceso de atención de reclamos internos

Concepto	Actual (S/.)
- Costo materiales de oficina para atención de reclamos internos	12,534.20
- Pérdidas por gasto de materiales en atención de reconsideraciones	2,365.20
- Pérdidas por multas impuestas por entidad externas	10,600.00
<b>Total</b>	<b>25,499.40</b>

Fuente: Elaboración propia

De la tabla se observa que, en total se cuenta con un total de egresos de S/25,499.40 anualmente relacionadas al proceso de atención de reclamos internos.

Escenario 2: Con la implementación de mejoras (Post)

Para el análisis del segundo escenario se utilizarán los costos requeridos para la implementación de las mejoras los cuales se resumen en la Tabla 36.

Tabla 36: Costos para la implementación de mejoras propuestas

Descripción	Costo total (S/.)
Mejoras sistema	168.64
Capacitaciones	2,442.21
Formatos impresos	200
<b>TOTAL</b>	<b>2,810.85</b>

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al beneficio, este se obtuvo del cálculo del ahorro generado por la implementación de las mejoras propuestas. Es importante mencionar que este ahorro solo hace referencia a materiales de oficina y las multas impuestas por entidades externas. Si bien es cierto la mejora también apunta a la reducción de los tiempos de respuesta de los reclamos, mediante la eliminación de procedimientos innecesarios lo cual se traduce en liberar carga de labores al personal encargado de responder dichas solicitudes y, por lo tanto, que los mismos distribuyan ese tiempo en la realización de otras actividades y su valor no sea desperdiciado, la cuantificación de dicho ahorro resulta sumamente subjetivo, existiendo diferentes factores que

complican su valorización monetaria, por esto se analiza solamente el ahorro en materiales de oficina y las multas impuestas por entidades externas.

Para el ahorro se tomó en cuenta que el siguiente año existirán la misma cantidad y tipos de reclamos que se presentaron en 2020 para efectos prácticos y de comparación; partiendo de esto, se valorizó cada ruta mapeada en la propuesta de mejora, seguido de una estimación de los reclamos y la ruta que seguirían de tener dicha mejora implementada (esto se calculó en base a los porcentajes de ocurrencia de cada ruta en el análisis de los reclamos muestreados).

Tabla 37: Valor de materiales por ruta y cantidad de reclamos en el año

Ruta	Valorización por reclamo (S/.)	Nº de reclamos	Valorización por ruta (S/.)
<b>Bono Covid</b>			
Ruta 1 - Descuento	4.30	212	911.60
Ruta 2.1 - Falta de pago (No identificado)	3.30	109	359.70
Ruta 2.2 - Falta de pago (Sí identificado - No validado)	5.80	65	377.00
Ruta 2.3 - Falta de pago (Sí identificado - Si validado)	9.80	371	3635.80
<b>Remuneraciones</b>			
Ruta 1 (Aceptado)	7.40	254	1879.60
Ruta 2 (No aceptado)	6.20	109	675.80
<b>Marcaciones</b>			
Ruta 1 (Aceptado)	4.80	126	604.80
Ruta 2 (No aceptado)	4.30	32	137.60
<b>TOTAL</b>			<b>8,581.90</b>

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 37 se observa que el costo de materiales de oficina para 1279 reclamos se reduce a S/. 8,581.90 anualmente.

Por otro lado, son 1121 los reclamos relacionados a Pago de Bono Covid y Pago de remuneraciones, los cuales están directamente relacionados con las mejoras propuestas a reducir la cantidad de material de oficina utilizado por concepto de reconsideraciones. La cantidad de estas solicitudes en el año fueron de 324. Considerando que la aplicación de la mejora reduciría las reconsideraciones a 167 según los resultados simulados presentados, las pérdidas por materiales de oficina se reducirían de igual manera a S/. 1,219.10; además que, implementándose la estandarización del proceso, este logra cumplir con lo estipulado por el Texto Único Ordenado de la Ley N°27444, Ley del Procedimiento Administrativo General donde se da un plazo máximo para solucionar los reclamos de 30 días, con lo cual no se presentarían multas por entidades externas.

Tabla 38: Total egresos anuales con la implementación de mejoras propuestas

Concepto	Actual (S/.)
- <i>Costo implementación de mejoras</i>	2,810.25
- <i>Costo materiales de oficina para atención de reclamos internos (mejora)</i>	8,581.90
- <i>Pérdidas por gasto de materiales en atención de reconsideraciones (mejora)</i>	1,219.10
- <i>Pérdidas por multas impuestas por entidad externas</i>	0.00
<b>Total</b>	<b>12,611.25</b>

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 38 se observa que, en total se cuenta con un total de egresos de S/12,611.25 anualmente relacionadas al proceso de atención de reclamos internos, por lo que el beneficio obtenido de la implementación sería de:

$$\text{Beneficio (ahorro)} = \text{Costos sin implementación} - \text{Costos con implementación}$$

$$\text{Beneficio (ahorro)} = S/.25,499.40 - S/.12,611.25$$

$$\text{Beneficio (ahorro)} = S/.12,888.15$$

A manera de conclusión, de este análisis se aprecia que existe un ahorro generado por la implementación de las mejoras propuestas. Es importante resaltar que el enfoque de estas propuestas no va direccionado a una mejora económica al tratarse de un proceso interno que no genera beneficios directos por lo que se puede entender que el ahorro en cuestión no represente un gran impacto en las cuentas de la organización.

#### 5.7. Prueba de hipótesis:

Para la validación de la prueba hipótesis, se definió el alfa ( $\alpha$ ) = 5%, este es el valor tomado como referencia para el porcentaje de error al simular la prueba y hace referencia a la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera. Previamente se debe definir las hipótesis ( $H_0$  y  $H_1$ ). Todos estos pasos aplican para la hipótesis general y las específicas.

Luego, se escoge el tipo de prueba a aplicar, para esto se analizó previamente si las pruebas estadísticas son paramétricas o no paramétricas con la ayuda de las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (para cantidad de datos mayor o igual a 30) y la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk (para cantidad de datos menor a 30).

La confianza utilizada para determinar si los datos presentan o no una distribución normal es de 95% por consenso. Para definir esta condición, se utilizaron todos los valores de las variables actuales y mejoradas.

El P-valor debe ser comparada con el alfa, esto quiere decir que:

$H_0$ : Los datos evaluados siguen una distribución normal ( $p > \alpha$ )

$H_1$ : Los datos evaluados no siguen una distribución normal ( $p < \alpha$ )

Una vez se haya definido la condición, se eligió el tipo de prueba conforme a lo establecido por la Figura 57.

	EXISTE NORMALIDAD	NO EXISTE NORMALIDAD
DESCRIPCION	PARAMÉTRICAS	NO PARAMÉTRICAS
2 MEDIAS INDEPENDIENTES (NUMERICA VS CATEGORICA)	T DE STUDENT P/MUESTRAS INDEPENDIENTES	U MANN WHITNEY
2 MEDIAS RELACIONADAS (ANTES - DESPUES)	T DE STUDENT P/MUESTRAS PAREADAS	T DE WILCOXON
NUMERICA VS NUMERICA	PEARSON	SPEARMAN
> 2 MEDIAS (NUMERICA VS CATEGORICA)	ANOVA	KRUSKALL WALLIS
2 VARIABLES (CATEGORICA VS CATEGORICAS)	NO EXISTE	CHI CUADRADO
2 PROPORCIONES	NO EXISTE	Mc NEMAR

Figura 57: Pruebas paramétricas y no paramétricas

Fuente: Elaboración propia

Hipótesis general:

- Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RRHH, entonces incrementa la satisfacción del trabajador respecto al servicio en una entidad de salud pública.

Los datos utilizados para este análisis corresponden a las respuestas de las encuestas de satisfacción (antes), en cuanto a los datos mejorados estos se obtuvieron en base

a la utilización de herramientas planteadas en el presente trabajo para la medición de la satisfacción una vez propuestas las mejoras (después).

Tabla 39: Datos Pre-test y Post-test del Nivel de satisfacción

<b>Nº Encuestados</b>	<b>Nivel satisfacción actual</b>	<b>Nivel satisfacción mejorado</b>
1	2.26	4.18
2	2.84	4.29
3	2.44	4.09
4	2.20	4.21
.	.	.
.	.	.
.	.	.
122	3.3	4.36
123	2.4	4.53
124	4.0	4.50
125	2.1	3.94

Fuente: Elaboración propia

Se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov debido a que la cantidad de datos utilizados supera las 30 muestras. En la Tabla 40 se muestran los resultados obtenidos.

Previamente, se define que:

H0: Los datos evaluados siguen una distribución normal

H1: Los datos evaluados no siguen una distribución normal

Tabla 40: Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov – Variable satisfacción

	<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>P</b>
Satisfacción_Actual	,102	125	,003
Satisfacción_Mejorada	,127	125	,000

Fuente: Elaboración propia en base al Programa Estadístico SPSS

De la tabla se observa que se tiene una significancia bilateral (p) menor al valor  $\alpha$  (0.05). Por lo tanto, los datos no provienen de una distribución normal lo cual indicó que se aplique estadística no paramétrica; para este caso corresponde aplicar, según

lo mostrado en la Figura 57, la prueba T de Wilcoxon para 2 medias relacionadas (antes - después).

Se procedió a realizar la prueba de hipótesis, para lo cual se define:

H0: Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RRHH, entonces NO incrementa la satisfacción del trabajador con el servicio en una entidad de salud pública.

H1: Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RRHH, entonces incrementa la satisfacción del trabajador con el servicio en una entidad de salud pública.

Tabla 41: Prueba T de Wilcoxon – Variable satisfacción

	Z	P
Satisfacción_Mejorado - Satisfacción_Actual	-9,698	,000

Fuente: Elaboración propia en base al Programa Estadístico SPSS

De la Tabla 41 se aprecia una significancia bilateral (p) menor al valor  $\alpha$  (0.05):

$$P\text{-Valor} = 0,000 < \alpha = 0,05$$

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la alterna (H1), con lo cual se puede afirmar que, si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH., entonces incrementa la satisfacción del trabajador con el servicio en una entidad de salud pública.

#### Hipótesis específica 1:

- Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la estandarización, entonces disminuye el tiempo de respuesta del servicio en una entidad de salud pública.

Los datos utilizados para este análisis corresponden a los tiempos de respuesta de los 125 reclamos registrados por los trabajadores encuestados (antes), en cuanto a los datos mejorados estos se obtuvieron en base a la simulación de los procesos con la herramienta Bizagi una vez propuestas las mejoras (después).

Tabla 42: Datos Pre-test y Post-test del Tiempo de respuesta

Nº	Tiempos actuales (Días)	Tiempos mejorados (Días)
1	33	18
2	49	15
3	51	23
4	60	22
5	57	26
6	28	21
.	.	.
.	.	.
.	.	.
122	42	21
123	40	22
124	59	21
125	96	21

Fuente: Elaboración propia

Se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov debido a que la cantidad de datos utilizados supera las 30 muestras. En la Tabla 43 se muestran los resultados obtenidos.

Previamente, se define que:

H0: Los datos evaluados siguen una distribución normal

H1: Los datos evaluados no siguen una distribución normal

Tabla 43: Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov – Variable Tiempo de respuesta

	Estadístico	gl	P
Tiempo_resp_Actual	,104	125	,002
Tiempo_resp_Mejorado	,187	125	,000

Fuente: Elaboración propia en base al Programa Estadístico SPSS

De la tabla se observa que se tiene una significancia bilateral (p) menor al valor  $\alpha$  (0.05). Por lo tanto, los datos no provienen de una distribución normal lo cual indicó que se aplique estadística no paramétrica; para este caso corresponde aplicar, según

lo mostrado en la Figura 57, la prueba T de Wilcoxon para 2 medias relacionadas (antes - después).

Se procedió a realizar la prueba de hipótesis, para lo cual se define:

H0: Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la estandarización, entonces NO disminuye el tiempo de respuesta del servicio en una entidad de salud pública.

H1: Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la estandarización, entonces disminuye el tiempo de respuesta del servicio en una entidad de salud pública.

Tabla 44: Prueba T de Wilcoxon – Variable Tiempo de respuesta

	Z	P
Tiempo_resp_Mejorado - Tiempo_resp_Actual	-9,703	,000

Fuente: Elaboración propia en base al Programa Estadístico SPSS

De la Tabla 44 se aprecia una significancia bilateral (p) menor al valor  $\alpha$  (0.05):

$$P\text{-Valor} = 0,000 < \alpha = 0,05$$

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la alterna (H1), con lo cual se puede afirmar que, si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la estandarización, entonces disminuye el tiempo de respuesta del servicio en una entidad de salud pública.

#### Hipótesis específica 2:

- Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la implementación de un cálculo de horas automático por sistema, entonces se reducen las reconsideraciones efectuadas por errores en la solución de reclamos en una entidad de salud pública.

Los datos utilizados para este análisis corresponden al conteo del número de reconsideraciones efectuadas por los 125 encuestados distribuidos a lo largo del 2020

(antes), en cuanto a los datos mejorados estos corresponden al conteo del número de reconsideraciones distribuidos a lo largo de 1 año considerando su reducción porcentual obtenida en base a la simulación planteada en el presente trabajo una vez propuestas las mejoras (después).

Tabla 45: Datos Pre-test y Post-test del N° de reconsideraciones

<b>Mes</b>	<b>N° de reconsideraciones actual</b>	<b>N° de reconsideraciones mejorado</b>
Enero	6	3
Febrero	0	0
Marzo	3	2
Abril	2	1
Mayo	1	0
Junio	0	0
Julio	8	4
Agosto	4	2
Setiembre	0	0
Octubre	0	0
Noviembre	5	3
Diciembre	2	1
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>16</b>

Fuente: Elaboración propia

Se realizó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk debido a que la cantidad de datos utilizados no supera las 30 muestras. En la Tabla 46 se muestran los resultados obtenidos.

Previamente, se define que:

H0: Los datos evaluados siguen una distribución normal

H1: Los datos evaluados no siguen una distribución normal

Tabla 46: Prueba de Normalidad de Shapiro-Wilk - Variable N° de reconsideraciones

	<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>P</b>
Reconsideraciones_Actual	,887	12	,109
Reconsideraciones_Mejorada	,852	12	,038

Fuente: Elaboración propia en base al Programa Estadístico SPSS

De la tabla se aprecia:

$$P\text{-Valor (Reconsideraciones_Actuales)} = 0,109 > \alpha = 0,05$$

$$P\text{-Valor (Reconsideraciones_Mejorada)} = 0,038 < \alpha = 0,05$$

Por lo tanto, al no cumplir ambos con una distribución normal, indica que se aplique estadística no paramétrica; para este caso corresponde aplicar, según lo mostrado en la Figura 57, la prueba T de Wilcoxon para 2 medias relacionadas (antes - después).

Se procedió a realizar la prueba de hipótesis, para lo cual se define:

H0: Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la implementación de un cálculo de horas automático por sistema, entonces NO se reducen las reconsideraciones efectuadas por errores en la solución de reclamos en una entidad de salud pública.

H1: Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la implementación de un cálculo de horas automático por sistema, entonces se reducen las reconsideraciones efectuadas por errores en la solución de reclamos en una entidad de salud pública.

Tabla 47: Prueba T de Wilcoxon– Variable N° reconsideraciones

	<b>Z</b>	<b>P</b>
Reconsideraciones_Mejorada - Reconsideraciones_Actual	-2,555	,011

Fuente: Elaboración propia en base al Programa Estadístico SPSS

De la Tabla 47 se aprecia una significancia bilateral (p) menor al valor  $\alpha$  (0.05):

$$P\text{-Valor} = 0,011 < \alpha = 0,05$$

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la alterna (H1), con lo cual se puede afirmar que, si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la implementación de un cálculo de horas automático por sistema, entonces se reducen las reconsideraciones efectuadas por errores en la solución de reclamos en una entidad de salud pública.

Hipótesis específica 3:

- Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la implementación de un protocolo de atención, entonces se reducen las quejas por falta de cortesía en el trato brindado por el personal en una entidad de salud pública.

Los datos utilizados para este análisis corresponden al conteo del número de quejas efectuadas por los 125 encuestados distribuidos a lo largo del 2020 (antes), en cuanto a los datos mejorados estos corresponden al conteo del número de reconsideraciones distribuidos a lo largo de 1 año considerando su reducción porcentual obtenida en base a la mejora planteada en el presente trabajo (después).

Tabla 48: Datos Pre-test y Post-test del N° de quejas

Mes	N° Quejas actuales	N° Quejas mejorado
Enero	7	5
Febrero	9	7
Marzo	0	0
Abril	2	2
Mayo	5	4
Junio	3	2
Julio	12	9
Agosto	1	0
Setiembre	2	2
Octubre	0	0
Noviembre	8	6
Diciembre	3	2
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>39</b>

Fuente: Elaboración propia

Se realizó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk debido a que la cantidad de datos utilizados no supera las 30 muestras. En la Tabla 49 se muestran los resultados obtenidos.

Previamente, se define que:

H0: Los datos evaluados siguen una distribución normal

H1: Los datos evaluados no siguen una distribución normal

Tabla 49: Prueba de Normalidad de Shapiro-Wilk – Variable N° de quejas

	<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>P</b>
Quejas_Actual	,915	12	,248
Quejas_Mejorada	,903	12	,174

Fuente: Elaboración propia en base al Programa Estadístico SPSS

De la tabla se observa que se tiene una significancia bilateral (p) mayor al valor  $\alpha$  (0.05). Por lo tanto, los datos provienen de una distribución normal lo cual indicó que se aplique estadística paramétrica; para este caso corresponde aplicar, según lo mostrado en la Figura 57, la prueba T de Student para muestras pareadas (antes - después).

Se procedió a realizar la prueba de hipótesis, para lo cual se define:

H0: Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la implementación de un protocolo de atención, entonces NO se reducen las quejas por falta de cortesía en el trato brindado por el personal en una entidad de salud pública.

H1: Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la implementación de un protocolo de atención, entonces se reducen las quejas por falta de cortesía en el trato brindado por el personal en una entidad de salud pública.

Tabla 50: Prueba T de Student – Variable N° de quejas

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas					t	gl	P
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Quejas_act - Quejas_mej	1.08333	.99620	.28758	.45037	1.71629	3.767	11	.003

Fuente: Elaboración propia en base al Programa Estadístico SPSS

De la Tabla 50 se aprecia una significancia bilateral (p) menor al valor  $\alpha$  (0.05):

$$P\text{-Valor} = 0,03 < \alpha = 0,05$$

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la alterna (H1), con lo cual se puede afirmar que, si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH., entonces se reducen las quejas por falta de cortesía en el trato brindado por el personal en una entidad de salud pública.

En resumen, se puede reafirmar que dada las tres hipótesis secundarias presentan una diferencia significativa entre los datos actuales y mejorados por las mejoras propuestas, como resultado se incrementa la satisfacción del trabajador con el servicio de atención de reclamos internos, confirmando la hipótesis principal.

## CONCLUSIONES

1. Se concluye que con la aplicación de las mejoras propuestas para el proceso de atención de reclamos internos en una entidad de salud pública se incrementa la satisfacción del trabajador con el servicio pasando de un nivel de satisfacción de 2.6 a un 4.17 en la escala de Likert presentando así una variación del 37.65%.
2. Con la aplicación de mejoras en el proceso de atención de reclamos internos y la estandarización de los procedimientos mediante la propuesta de un manual de políticas y procedimientos, se disminuye el tiempo de respuesta de reclamos en 61.91 %.
3. Con la implementación de mejoras en el Sistema de programación y control de asistencia y la implementación de un formato estandarizado para presentación de reclamos se reduce el N° de reconsideraciones efectuadas por errores en la solución de los mismos, pasando de tener un porcentaje de soluciones incorrectas del 30.10% a un 15.53%, lo cual se traduce en una disminución del 14.57% en el indicador.
4. Por último, con la implementación de un protocolo de atención interno, así como la propuesta de implementación de capacitaciones y talleres para el manejo del estrés de los colaboradores responsables de brindar el servicio se disminuye el N° de quejas con lo cual, de un presentar un 41.6% en el nivel de trato descortés actual este disminuye a un 31.2% presentando así una reducción de 10.4% en el indicador.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que, para determinar el impacto real de cada una de las propuestas planteadas en la satisfacción de los trabajadores, se realice una encuesta de satisfacción, luego de un periodo de tres meses posterior a la implementación de las mejoras, enfocadas a los 5 factores mencionados en el trabajo (trato del personal, comunicación, disponibilidad, tiempo de respuesta y solución del reclamo) y evaluar las acciones correctivas o el refuerzo de las mejoras planteadas según sea el caso.
2. En relación, al tiempo de respuesta de reclamos es recomendable establecer mediciones trimestrales, y realizar el control continuo del cumplimiento de los procedimientos establecidos.
3. Se recomienda la medición mensual de cada uno de los indicadores planteados. De esta manera monitorear el grado de cumplimiento de las propuestas y, de ser el caso, ejecutar acciones de soporte para el cumplimiento de las mismas.
4. Con respecto al nivel de trato brindado por el personal con el cliente interno, las propuestas de mejora desarrolladas fueron focalizadas en un área específica de la institución, por lo cual se recomienda, de considerarse oportuno, la réplica de las mejoras que puedan ser extrapolables en las demás áreas que involucren procesos similares que evidencien fallas o insatisfacción.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, S. (2019). *Estrategia para mejorar la experiencia del cliente en un banco colombiano*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/46196>
- Alcántara, G. (2017). *Análisis y mejora de procesos en una empresa de automatización industrial y electrificación aplicando la metodología DMAIC* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9030>
- Balmori, G. y Flores, B. (2014). MECSE: Modelo para evaluar la calidad del servicio interno. *Innovaciones de Negocios*, 11(22), 191- 213. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/12603/1/11.22%20Art2%20pp%20191%20-%20213.pdf>
- Ben, A. y de Quatrebarbes, A. (2016). *El método seis sigma: Mejore los resultados de su negocio* (M. Martín, Trad). 50Minutos. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourp-ebooks/detail.action?docID=5335778>.
- Bonilla, J. (2009). *Gestión de la calidad total en el servicio público*. Miami: El Cid Editor. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/36524?page=47>.
- Chavez, O. (2017). *Propuesta para mejorar el proceso de atención de los reclamos de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito El Tumi*. Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3482/4/2017\\_Chavez-Somoza.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3482/4/2017_Chavez-Somoza.pdf)
- Cortez, E. (2016). *Propuesta de mejora del proceso de atención de reclamos en una empresa de prensa escrita*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7545>
- Cuellar, Y. (2016). *Diseño de un modelo de gestión para el adecuado manejo de quejas y reclamos en el departamento de servicio al cliente*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/143452339.pdf>

- Defensoría del Pueblo. (2020). *Demandas y Tensiones Sociales (4)*. Recuperado de [https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/10/Reporte-especial-N%C2%B04\\_APCSG.pdf](https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/10/Reporte-especial-N%C2%B04_APCSG.pdf)
- Delers, A. y Van Steenkiste, I. (2016). *El principio de Pareto: Optimice su negocio con la regla del 80/20* (M. Martín, Trad). 50Minutos. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourp-ebooks/reader.action?docID=4504725&ppg=39>
- Duque, O. y Edison, J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64-80. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>
- Franco, C. (2010). Reducción de los niveles de estrés y ansiedad en médicos de Atención Primaria mediante la aplicación de un programa de entrenamiento en conciencia plena (mindfulness). *Atención Primaria*, 42(11), 564- 570. Recuperado de <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-reduccion-niveles-estres-ansiedad-medicos-S0212656709006532>
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, 18(4) 36-44.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad (3 ed.)*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Internacional Editores, S.A. de C. V. Recuperado de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/56cf64337c2fcc05d6a9120694e36d82.pdf>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Internacional Editores, S.A. de C. V. Recuperado de <https://ricardo-palma.mrooms.net/mod/resource/view.php?id=694104&redirect=1>
- Huaita, C. (2018). *Relación de la gestión de quejas o reclamos y mejora de la satisfacción del usuario en la Dirección del trabajo y promoción del empleo, Tarapoto 2018* (Tesis de maestría). Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26043/Huaita\\_RC\\_PA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26043/Huaita_RC_PA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (s.f.). *Libro de Reclamaciones - Código de Protección y Defensa del Consumidor*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/libro-de-reclamaciones#:~:text=El%20consumidor%20presenta%20un%20reclamo,por%20ejemplo%2C%20la%20mala%20atenci%C3%B3n>.
- Jiménez, L.A. y Gamboa, R. (2016). El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud. *Mundo Fesc*, 12, 8- 19. Recuperado de <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/89/138>
- Joanidis, C. (2020). *Mejorar para ganar: la transformación basada en procesos paso a paso*. Pluma Digital Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/131582?page=49>.
- López-Fresno, P. (2014). *Cómo gestionar las reclamaciones de sus clientes*. Madrid, España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/53599?page=10>.
- Martínez, R. (2016). *Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/70272?page=17>
- Mayer, D., Ehrhart, M. & Schneider, B. (2009). Service Attribute Boundary Conditions of the Service Climate-Customer Satisfaction Link. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1034-1050. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.727.9659&rep=rep1&type=pdf>
- Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. (2 ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Minetto, B. (12 de febrero de 2019). ¿Qué es DMAIC? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blogdelacalidad.com/que-es-dmaic/>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5ta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de <https://ricardo-palma.mrooms.net/mod/resource/view.php?id=694101&redirect=1>

- Organización Internacional de la Estandarización. (2015). *Sistemas de gestión de calidad - Fundamentos y vocabulario (ISO 9000)*. Recuperado de <http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO%209000-2015.pdf>
- Perez, L., Perez, R. y Seca, M. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Buenos Aires, Argentina: Maipue. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/138497>
- Pyzdek, T. y Keller, PA. (2003) *The Six Sigma Handbook: A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at All Levels*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Quevedo, C. (2016). *Propuesta de mejora del proceso de atención de reclamos en una empresa de prensa escrita* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7545>
- Quick, T. (2019). *Splitting the dmaic: Unleashing the power of continuous improvement*. Wisconsin, Estados Unidos: ASQ Quality Press. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourp-ebooks/detail.action?docID=6262206>.
- Real Academia Española. (2020) *Atender. Diccionario de la lengua española*, (23ra ed.). Recuperado el 12 de junio de 2021 de <https://dle.rae.es/atender>
- Rajadell, M. (2019). *Creatividad: emprendimiento y mejora continua*. Barcelona, España: Editorial Reverté. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/113106?page=238>.
- Saeger, A. y Feys, B. (2016). *El Diagrama de Ishikawa: Solucionar los problemas desde su raíz* (M. Sánchez, Trad.). 50Minutos. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourp-ebooks/detail.action?docID=4504798>.
- Salazar, B. (2019). ¿Qué es Six sigma? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/gestion-de-calidad/que-es-six-sigma/>

- Sánchez, M. (2014). *Capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado en “El restaurant Mar Picante” de la ciudad de Trujillo*. (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Recuperado de [https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/351/1/SANCHEZ\\_MARIA\\_ATENCION\\_CLIENTE\\_CALIDAD\\_SERVICIO.pdf](https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/351/1/SANCHEZ_MARIA_ATENCION_CLIENTE_CALIDAD_SERVICIO.pdf)
- Sarmiento, S. y Paredes, M. (2019). Percepción de la calidad de servicio del usuario interno en una institución pública. *Industrial Data*, 22(1), 95–112. <https://doi.org/10.15381/idata.v22i1.16529>
- Socconini, L. y Reato, C. (2019). *Lean six sigma: sistema de gestión para liderar empresas*. Barcelona, Marge Books. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/117568?page=32>.
- Suárez, M. (2009). *El Kaizen-GP: la aplicación y sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la gestión pública*. México, D.F, México: Editorial Miguel Ángel Porrúa. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/38230?page=61>.
- Tenner, A. y De Toro, I. (1997). *Process Redesign: The implementation Guide for Managers*. Boston, MA: Addison Wesley Longman.
- Torres, G. (2017). *La "Caracterización" un aspecto clave de la gestión por procesos*. Lima. Perú: G&C Global Solution. Recuperado de <https://bsc-global.org/lacaracterizacion-aspecto-clave-la-gestion-procesos/>
- Valdivia, J. (2015). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas (MF1790\_3)*. Antequera, Málaga, España: IC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/44099?page=212>.
- Zapata, A. (2015). *Ciclo de la calidad PHVA*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/129837?page=12>.

## ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

<b>"Mejora del proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. para incrementar la satisfacción del trabajador en una entidad de salud pública"</b>					
<b>Problema Principal</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variable Independiente</b>	<b>Variables Dependiente</b>	<b>Indicador V.D.</b>
¿Cómo mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RRHH para incrementar la satisfacción del trabajador con el servicio en una entidad de salud pública?	Mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RRHH para incrementar la satisfacción del trabajador respecto al servicio en una entidad de salud pública.	Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RRHH, entonces incrementa la satisfacción del trabajador respecto al servicio en una entidad de salud pública.	Proceso de atención de reclamos	Satisfacción	Nivel de satisfacción (Escala de Likert)
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>	<b>Dimensión i</b>	<b>Dimensión d</b>	
¿Cómo mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. para disminuir el tiempo de respuesta del servicio en una entidad de salud pública?	Mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la estandarización, para disminuir el tiempo de respuesta del servicio en una entidad de salud pública.	Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la estandarización, entonces disminuye el tiempo de respuesta del servicio en una entidad de salud pública.	Proceso de atención de reclamos	Tiempo Promedio de respuesta	$\Sigma$ Tiempos de respuesta / N° reclamos respondidos

¿Cómo mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. para reducir las reconsideraciones efectuadas por errores en la solución de reclamos en una entidad de salud pública?	Mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la implementación de un cálculo de horas automático por sistema, para reducir las reconsideraciones efectuadas por errores en la solución de reclamos en una entidad de salud pública.	Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la implementación de un cálculo de horas automático por sistema, entonces se reducen las reconsideraciones efectuadas por errores en la solución de reclamos en una entidad de salud pública.	Proceso de atención de reclamos	Reconsideraciones	(N° de reconsideraciones / N° de soluciones emitidas) x 100
¿Cómo mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. para reducir las quejas por falta de cortesía en el trato brindado por el personal en una entidad de salud pública?	Mejorar el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la implementación de un protocolo de atención para reducir las quejas por falta de cortesía en el trato brindado por el personal en una entidad de salud pública.	Si se mejora el proceso de atención de reclamos referidos a RR.HH. mediante la implementación de un protocolo de atención, entonces se reducen las quejas por falta de cortesía en el trato brindado por el personal en una entidad de salud pública.	Proceso de atención de reclamos	Quejas	(N° quejas por maltrato / N° solicitudes recibidas presencialmente) x 100

Anexo 2: Formato de encuesta de satisfacción

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN SOBRE EL SERVICIO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS QUE BRINDA LA OFICINA DE RR. HH. DE UNA ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA**

**TESIS: MEJORA DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS REFERIDOS A RR.HH. PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN UNA ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA**

Estimado colaborador(a):

Agradecemos de antemano por aceptar participar de esta encuesta enfocada en su satisfacción percibida con el servicio de atención de reclamos internos que brinda la Oficina de Recursos Humanos. La encuesta es anónima y confidencial.

Para cada pregunta se aplica una escala de satisfacción del 1 al 5 donde:

1	2	3	4	5
Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Algo Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

Por favor, responda las siguientes preguntas marcando una (X) según su criterio.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN SOBRE EL SERVICIO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS QUE BRINDA LA OFICINA DE RR. HH. DE UNA ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>BLOQUE 1 - TRATO DEL PERSONAL</b>					
1) ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el trato brindado por el personal a cargo de la atención en la Oficina de RR. HH.?					
<b>BLOQUE 2 - COMUNICACIÓN CLARA Y PERTINENTE</b>					
2) ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la información brindada por el personal a cargo de la atención en la Oficina de RR. HH.?					
3) ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la claridad de la respuesta brindada en atención a su reclamo por la Oficina de RR. HH.?					

<b>BLOQUE 3 - DISPONIBILIDAD AL SER ATENDIDO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4) ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la disponibilidad del personal de la Oficina de RR.HH. en la atención presencial de su reclamo?					
5) ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la disponibilidad del personal de la Oficina de RR.HH. en la atención vía telefónica de su reclamo?					
<b>BLOQUE 4 - TIEMPO DE RESPUESTA</b>					
6) ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el tiempo de respuesta a su reclamo?					
<b>BLOQUE 5 - SOLUCIÓN DEL RECLAMO</b>					
7) ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la solución dada a su reclamo?					

- 8) Valore los indicadores, según el grado de importancia para usted. (del 1 al 5, donde 1 es el de mayor prioridad y 5 el de menor prioridad)

<b>RESPECTO A:</b>	<b>VALORACIÓN</b>
SOLUCIÓN DEL RECLAMO	
TIEMPO DE RESPUESTA	
TRATO DEL PERSONAL	
COMUNICACIÓN CLARA Y PERTINENTE	
DISPONIBILIDAD AL SER ATENDIDO	

### CARTA DE PRESENTACIÓN

**Sr. Ing. RIVERA LYNCH, César**

**Presente**

**Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto**

Mediante la presente, reciba Ud. un cordial saludo a nombre de los bachilleres Alvarado Calderon Claudia y Sihuy Mejía Aarón de la Facultad de Ingeniería, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Ricardo Palma, expresando que estamos realizando la tesis denominada: "MEJORA DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS REFERIDOS A RR.HH. PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN UNA ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA", por lo cual, siendo conocedores de su amplia experiencia y trayectoria a nivel tanto profesional como académica, solicitamos su colaboración al elegirlo como JUEZ EXPERTO, para validar los instrumentos de recolección de la presente tesis. **El instrumento de medición a validar es;**

- Encuesta de satisfacción sobre el servicio de atención de reclamos que brinda la oficina de RR. HH. de una entidad de salud pública

Se adjunta:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Instrumento: Encuesta de satisfacción sobre el servicio de atención de reclamos que brinda la oficina de RR. HH. de una entidad de salud pública
- Ficha de validez de instrumentos de investigación

Expresándole nuestros más sinceros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Bach. CLAUDIA ALVARADO CALDERON / Bach. AARÓN SIHUAY MEJÍA

Validez de instrumento de investigación - Juicio de Expertos

TESIS: "MEJORA DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS REFERIDOS A RR.HH. PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN UNA ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA"

Indicaciones:

Estimado Juez, una vez analizados los ítems pertinentes a la encuesta de evaluación del proceso de atención de reclamos, por favor califique con una escala de 1 al 5 señalando con una "X" la alternativa que usted considere correcta.

Criterios de valoración:

1 = Deficiente, 2 = Baja, 3 = Regular, 4 = Aceptable, 5 = Muy aceptable

Criterios	Descripción	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Claridad	El cuestionario se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.					X
Consistencia	El cuestionario posee una estructura concisa.					X
Coherencia	El cuestionario tiene relación lógica con la variables de estudio.				X	
Suficiencia	Las preguntas desarrolladas bastan para obtener información requerida.				X	
Objetividad	El cuestionario esta expresado a través de información neutral e imparcial.				X	
	Subtotal				12	10
	Total	22				

Puntajes a validar

De 5 a 10 Formato inválido, replantear

De 11 a 15 Formato inválido, cambiar

De 16 a 20 Formato válido, mejorar

De 20 a 25 Formato válido, aplicar


Opinión Final: instrumento validado



Mg. César Rivera Lynch

## CARTA DE PRESENTACION

Abog. Luz Ofelia MARTINEZ VELEZMORO

**Presente**

**Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto**

Mediante la presente, reciba Ud. un cordial saludo a nombre de los bachilleres Alvarado Calderon Claudia y Sihuy Mejía Aarón de la Facultad de Ingeniería, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Ricardo Palma, expresando que estamos realizando la tesis denominada: "MEJORA DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS REFERIDOS A RR.HH. PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN UNA ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA", por lo cual, siendo conocedores de su amplia experiencia y trayectoria a nivel tanto profesional como académica, solicitamos su colaboración al elegirlo como JUEZ EXPERTO, para validar los instrumentos de recolección de la presente tesis. **El instrumento de medición a validar es;**

- Encuesta de satisfacción sobre el servicio de atención de reclamos que brinda la oficina de RR. HH. de una entidad de salud pública

Se adjunta:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Instrumento: Encuesta de satisfacción sobre el servicio de atención de reclamos que brinda la oficina de RR. HH. de una entidad de salud pública
- Ficha de validez de instrumentos de investigación

Expresándole nuestros más sinceros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Bach. CLAUDIA ALVARADO CALDERON / Bach. AARÓN SIHUAY MEJÍA

Validez de instrumento de investigación - Juicio de Expertos

TESIS: "MEJORA DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS REFERIDOS A RR.HH. PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN UNA ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA"

Indicaciones:

Estimado Juez, una vez analizados los ítems pertinentes a la encuesta de evaluación del proceso de atención de reclamos, por favor califique con una escala de 1 al 5 señalando con una "X" la alternativa que usted considere correcta.

Criterios de valoración:

1 = Deficiente, 2 = Baja, 3 = Regular, 4 = Aceptable, 5 = Muy aceptable

Criterios	Descripción	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Claridad	El cuestionario se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.					x
Consistencia	El cuestionario posee una estructura concisa.					x
Coherencia	El cuestionario tiene relación lógica con la variables de estudio.					x
Suficiencia	Las preguntas desarrolladas bastan para obtener información requerida.				x	
Objetividad	El cuestionario esta expresado a través de información neutral e imparcial.					x
	<b>Subtotal</b>				4	20
	<b>Total</b>					24

Puntajes a validar

De 5 a 10 Formato invalido, replantear	
De 11 a 15 Formato invalido, cambiar	
De 16 a 20 Formato valido, mejorar	
De 20 a 25 Formato válido, aplicar	x

**Opinión Final:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Abog. Luz Ofelia Martínez Velezmoro  
Jefa de la Oficina de Personal

**Abog. Luz Ofelia Martínez Velezmoro.**

**Jefa de la Oficina de R.R. H.H**

Anexo 4: Formato encuesta de satisfacción Post

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN SOBRE EL SERVICIO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS QUE BRINDA LA OFICINA DE RR. HH. DE UNA ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA POST-MEJORA**

**TESIS: MEJORA DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS REFERIDOS A RR.HH. PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN UNA ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA**

Estimado colaborador(a):

Agradecemos de antemano por aceptar participar de esta encuesta enfocada en conocer su satisfacción con el servicio de atención de reclamos internos que brinda la Oficina de Recursos Humanos de ser implementadas algunas propuestas que buscan mejorar aspectos del servicio en cuestión. La encuesta es anónima y confidencial.

Para cada pregunta se aplica una escala de satisfacción del 1 al 5 donde:

1	2	3	4	5
Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Algo Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

Por favor, responda las siguientes preguntas marcando una (X) según su criterio.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN SOBRE EL SERVICIO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS QUE BRINDA LA OFICINA DE RR. HH. DE UNA ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA	NIVEL DE SATISFACCIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>BLOQUE 1 - TIEMPO DE RESPUESTA</b>					
1) En caso de implementarse un Manual de políticas y procedimientos, que defina las acciones y la ruta que su reclamo debe seguir, lo cual permitirá que se le brinde una respuesta en un tiempo no mayor a 30 días hábiles ¿Qué tan satisfecho se encontraría con este tiempo de respuesta?					
2) En caso de implementarse una sección en el portal web de la institución que enliste toda la documentación necesaria para presentar su reclamo, de esta manera mantenerlo informado y evitar omisión de documentos que retrasarían el proceso por derivaciones innecesarias. ¿Qué tan satisfecho se encontraría?					
3) En caso de implementarse un formulario para la presentación de reclamos que nos permitirá obtener toda la información necesaria y realizar las acciones correspondientes de forma precisa evitando derivaciones innecesarias y/o incorrectas que retrasarían la emisión de su solución. ¿Qué tan satisfecho se encontraría?					

<b>BLOQUE 2 - SOLUCIÓN DEL RECLAMO</b>					
4)	En caso de implementarse mejoras en el sistema utilizado por la Oficina de Recursos Humanos que permitan disminuir la posibilidad de responder su solicitud de manera incorrecta ¿Qué tan satisfecho se encontraría?				
5)	En caso de implementarse capacitaciones para el personal enfocadas a definir los criterios necesarios para la correcta emisión de soluciones para dar respuesta a sus reclamos ¿Qué tan satisfecho se encontraría?				
<b>BLOQUE 3 - TRATO DEL PERSONAL</b>					
6)	En caso de implementarse talleres de capacitación sobre el manejo del estrés laboral enfocado a los encargados del servicio de atención de su solicitud a manera de reducir circunstancias de mala atención producida por la irritabilidad que genera este factor ¿Qué tan satisfecho se encontraría?				
7)	En caso de implementarse capacitaciones sobre el Protocolo de atención referido en el Manual de Atención del Ciudadano con el fin que se le brinde una atención más cordial ¿Qué tan satisfecho se encontraría?				

### **CARTA DE PRESENTACIÓN**

**Sr. Ing. RIVERA LYNCH, César**

**Presente**

**Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto**

Mediante la presente, reciba Ud. un cordial saludo a nombre de los bachilleres Alvarado Calderon Claudia y Sihuy Mejía Aarón de la Facultad de Ingeniería, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Ricardo Palma, expresando que estamos realizando la tesis denominada: "MEJORA DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS REFERIDOS A RR.HH. PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN UNA ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA", por lo cual, siendo conocedores de su amplia experiencia y trayectoria a nivel tanto profesional como académica, solicitamos su colaboración al elegirlo como JUEZ EXPERTO, para validar los instrumentos de recolección de la presente tesis. **El instrumento de medición a validar es;**

- Encuesta de satisfacción sobre el servicio de atención de reclamos que brinda la oficina de RR. HH. de una entidad de salud pública Post-mejora

Se adjunta:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Instrumento: Encuesta de satisfacción sobre el servicio de atención de reclamos que brinda la oficina de RR. HH. de una entidad de salud pública Post-mejor
- Ficha de validez de instrumentos de investigación

Expresándole nuestros más sinceros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Bach. CLAUDIA ALVARADO CALDERON / Bach. AARÓN SIHUAY MEJÍA

**Validez de instrumento de investigación - Juicio de Expertos**

**TESIS: "MEJORA DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS REFERIDOS A RR.HH. PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN UNA ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA"**

**Indicaciones:**

Estimado Juez, una vez analizados los ítems pertinentes a la encuesta de evaluación del proceso de atención de reclamos, por favor califique con una escala de 1 al 5 señalando con una "X" la alternativa que usted considere correcta.

Criterios de valoración:  
 1 = Deficiente,    2 = Baja,            3 = Regular,        4 = Aceptable,    5 = Muy aceptable

Criterios	Descripción	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Claridad	El cuestionario se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.				X	
Consistencia	El cuestionario posee una estructura concisa.					X
Coherencia	El cuestionario tiene relación lógica con la variables de estudio.				X	
Suficiencia	Las preguntas desarrolladas bastan para obtener información requerida.				X	
Objetividad	El cuestionario esta expresado a través de información neutral e imparcial.				X	
	<b>Subtotal</b>				16	5
	<b>Total</b>	21				

Puntajes a validar

- De 5 a 10 Formato invalido, replantear
- De 11 a 15 Formato invalido, cambiar
- De 16 a 20 Formato valido, mejorar
- De 21 a 25 Formato válido, aplicar

**Opinión Final: Instrumento validado**



**Mg. César Rivera Lynch**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

**Abog. Luz Ofelia MARTINEZ VELEZMORO**

**Presente**

**Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto**

Mediante la presente, reciba Ud. un cordial saludo a nombre de los bachilleres Alvarado Calderon Claudia y Sihuy Mejía Aarón de la Facultad de Ingeniería, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Ricardo Palma, expresando que estamos realizando la tesis denominada: "MEJORA DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS REFERIDOS A RR.HH. PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN UNA ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA", por lo cual, siendo conocedores de su amplia experiencia y trayectoria a nivel tanto profesional como académica, solicitamos su colaboración al elegirlo como JUEZ EXPERTO, para validar los instrumentos de recolección de la presente tesis. **El instrumento de medición a validar es;**

- Encuesta de satisfacción sobre el servicio de atención de reclamos que brinda la oficina de RR. HH. de una entidad de salud pública Post - Mejora

Se adjunta:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Instrumento: Encuesta de satisfacción sobre el servicio de atención de reclamos que brinda la oficina de RR. HH. de una entidad de salud pública Post - Mejora
- Ficha de validez de instrumentos de investigación

Expresándole nuestros más sinceros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Bach. CLAUDIA ALVARADO CALDERON / Bach. AARÓN SIHUAY MEJÍA

Validez de instrumento de investigación - Juicio de Expertos

TESIS: "MEJORA DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS REFERIDOS A RR.HH. PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN UNA ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA"

Indicaciones:

Estimado Juez, una vez analizados los ítems pertinentes a la encuesta de evaluación del proceso de atención de reclamos, por favor califique con una escala de 1 al 5 señalando con una "X" la alternativa que usted considere correcta.

Criterios de valoración:

1 = Deficiente, 2 = Baja, 3 = Regular, 4 = Aceptable, 5 = Muy aceptable

Criterios	Descripción	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Claridad	El cuestionario se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.				x	
Consistencia	El cuestionario posee una estructura concisa.					x
Coherencia	El cuestionario tiene relación lógica con la variables de estudio.				x	
Suficiencia	Las preguntas desarrolladas bastan para obtener información requerida.				x	
Objetividad	El cuestionario esta expresado a través de información neutral e imparcial.					x
<b>Subtotal</b>					12	10
<b>Total</b>		22				

Puntajes a validar

De 5 a 10 Formato invalido, replantear

De 11 a 15 Formato invalido, cambiar

De 16 a 20 Formato valido, mejorar

De 20 a 25 Formato válido, aplicar


**Opinión Final:**

**Instrumento validado**



MINISTERIO DE SALUD  
INSTITUTO VENEZOLANO DE SALUD PÚBLICA  
Abog. Luz Ofelia Martínez Velezmore  
Jefe de la Oficina de Personal

**Abog. Luz Ofelia Martínez Velezmore**

**Jefa de la Oficina de R.R. H.H**

Anexo 6: Manual de políticas y procedimientos – Atención de reclamos internos

<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>PROCESO</b>	Atención de reclamos internos referidos a la Oficina de Recursos Humanos
<b>RESPONSABLE</b>	Oficina de Recursos Humanos
<b>PROPÓSITO</b>	Establecer los pasos y acciones a realizar para la correcta emisión de soluciones frente a los reclamos que puedan presentar los clientes internos de la institución.
<b>ALCANCE</b>	De aplicación a todos los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos encargados de brindar el servicio de atención de reclamos internos.
<b>POLÍTICAS</b>	
<p>1. Los mecanismos para interponer un reclamo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajador debe apersonarse a la Unidad de Trámite Documentario manifestando de manera escrita su reclamo con la documentación correspondiente.</li> <li>• El trabajador debe enviar un correo electrónico a <a href="mailto:utd@insn.gob.pe">utd@insn.gob.pe</a> manifestando de manera expresa su reclamo y adjuntando la documentación correspondiente.</li> </ul> <p>En cualquiera de los casos se recibirá el reclamo y se procederá según lo indicado en el presente procedimiento.</p> <p>2. La lista de documentos requeridos para efectuar un reclamo se mostrará en el Portal Institucional.</p> <p>3. Para todos los reclamos, deberá darse una respuesta justa, coherente, responsable y apropiada al cliente interno para contribuir a su satisfacción.</p> <p>4. El colaborador encargado deberá revisar diariamente y responder al cliente interno, mediante el correo electrónico institucional, agradeciendo y confirmando el recibo e inicio de la atención de su reclamo, informando a su vez los tiempos formales de respuesta y/o solución a su solicitud siguiendo lo referido por el Texto Único Ordenado de la Ley N°27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, que estipula como tiempo de respuesta máxima treinta (30) días hábiles.</p> <p>5. Los tiempos máximos de respuesta deberán en todo caso respetar los tiempos legales máximos que un reclamo en particular tenga establecido y en ningún momento podrán ser superiores a quince (30) días hábiles.</p> <p>6. Toda derivación efectuada como parte del procedimiento debe ser atendida con un tiempo máximo de tres (3) días hábiles.</p> <p>7. Todas las respuestas a los reclamos se realizarán vía correo electrónico, exceptuando casos donde sea necesario generar documentación física para lo cual se notificará al trabajador la obtención de su respuesta y la misma será enviada físicamente a su persona. Esto último aplica para los siguientes tipos de reclamo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de beneficios</li> <li>• Reclamos de vale de bono nutricional</li> <li>• Error en resoluciones</li> </ul> <p>8. El orden en la atención de los reclamos estará basado en la fecha de recepción del mismo por la Oficina de Recursos Humanos.</p> <p>9. Dependiendo de la gravedad o urgencia de un reclamo, este está sujeto a modificaciones en los tiempos de respuesta, por lo que se podrá modificar su orden de atención para la adecuada</p>	

<p>respuesta y/o solución de ser necesario. De presentarse esta situación deberá ser informada al líder de proceso relacionado.</p> <p>10. Para garantizar el conocimiento y la correcta aplicación del presente manual de políticas y procedimientos es necesaria la ejecución de capacitaciones dirigidas al personal responsable. Estas se desarrollarán con una frecuencia semestral y estarán a cargo de la Jefatura de personal perteneciente a la Oficina de Recursos Humanos.</p>			
<p align="center"><b>PROCEDIMIENTO GENERAL DE ATENCIÓN DE RECLAMOS INTERNOS REFERIDOS A LA OFICINA DE RR.HH.</b></p>			
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Recepción del reclamo	Se recibe la solicitud (FORMATO DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS) verificando la presencia de toda la documentación requerida y se sella con fecha y hora.	Personal de trámite documentario
2	Verificación del reclamo en el sistema	Verificar si el reclamo recibido ya existe en el sistema SI: Se agrega a registro existente, luego Paso N°4 NO: Paso N°3	Personal de trámite documentario
3	Ingreso del reclamo al sistema	Se ingresa el reclamo al sistema generando número de registro de la oficina.	Personal de trámite documentario
4	Clasificación de reclamos	Se clasifican los reclamos por tipo.	Personal de trámite documentario
5	Derivación de reclamos	Según el tipo de reclamo se deriva al área pertinente para la elaboración del informe técnico.	Jefatura de personal
6	Recepción del reclamo derivado	La unidad o área técnica recibe de forma física y virtual el reclamo.	Unidad o área técnica
7	Elaboración del informe técnico	Se genera un informe según el análisis de la solicitud de acuerdo a los hechos y normativas competentes a su área.	Unidad o área técnica
8	Envío de informe a Jefatura de personal	La unidad o área técnica envía la solicitud a la Jefatura de personal anexando el informe técnico realizado.	Unidad o área técnica
9	Análisis del informe técnico	Se analiza el informe técnico enviado por el área técnica con lo cual se procede a la respuesta final para el trabajador.	Jefatura de personal
10	Elaboración de respuesta a la solicitud	Se elabora respuesta final de la solicitud.	Jefatura de personal
11	Envío de respuesta	La solución del reclamo es enviada vía correo electrónico institucional (considerando lo establecido en la Política punto 5)	Jefatura de personal
12	Archivo de expediente	Una vez notificada la respuesta, se archiva el expediente por sistema acotando que este fue atendido y respondido.	Personal de trámite documentario

Anexo 7: Procedimiento – Atención reclamos internos: Pago de bono Covid

N°	PROCEDIMIENTO		
	ATENCIÓN DE RECLAMOS INTERNOS SOBRE PAGO DE BONO COVID		
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recepción del reclamo	Se recibe la solicitud (FORMATO DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS) verificando la presencia de toda la documentación requerida y se sella con fecha y hora.	Personal de trámite documentario
2	Verificación del reclamo en el sistema	Verificar si el reclamo recibido ya existe en el sistema SI: Se agrega a registro existente, luego Paso N°4 NO: Paso N°3	Personal de trámite documentario
3	Ingreso del reclamo al sistema	Se ingresa el reclamo al sistema generando número de registro de la oficina.	Personal de trámite documentario
4	Clasificación de reclamos	Se clasifican los reclamos por tipo.	Personal de trámite documentario
5	Clasificación tipo reclamo de Bono Covid	Una vez identificados los reclamos referentes al pago de Bono Covid se clasifican por: - Falta de pago, Paso N°6 - Por descuento, Paso N°11	Jefatura de personal
6	Verificar beneficiario	Se verifica si el trabajador fue beneficiario del bono (según Decreto Supero N°068-2020 EF, D.S. N°184-2020 EF y D.S. N°027-2021 EF) SI: Paso N°7 NO: Se emite respuesta al trabajador indicando que el pago del bono no corresponde al no ser considerado beneficiario. Luego paso N°19.	Jefatura de personal
7	Derivación al área de registro y legajo	La jefatura de personal deriva el reclamo al área de registro y legajo para realizar validación.	Jefatura de personal
8	Verificar validación	Se verifica si el trabajador fue validado por MINSA.	Área de registro y legajo
9	Envía informe a Jefatura	El área de registro y legajo envía de manera física el informe a Jefatura de personal para revisión.	Área de registro y legajo
10	Revisión del informe técnico	Jefatura de personal verifica si el trabajador fue validado por MINSA: SI: Paso N°11	Jefatura de personal

		NO: Se emite respuesta al trabajador indicando que no fue validado por MINSA. Luego paso N°19.	
11	Derivación al área de control de asistencia	Se deriva al área de control de asistencia solicitando informe sobre cantidad de horas laboradas bajo los criterios establecidos para Pago de Bono Covid.	Jefatura de personal
12	Generación de reporte de horas laboradas	Mediante sistema se genera reporte sobre cantidad de horas laboradas bajo los criterios establecidos para Pago de Bono Covid.	Área de control de asistencia
13	Envía informe a Jefatura	El área de control de asistencia envía de manera física el informe a Jefatura de personal para revisión.	Área de control de asistencia
14	Revisión del informe técnico	Jefatura de personal verifica y aprueba el pago.	Jefatura de personal
15	Derivación al área de pago de remuneraciones	Se deriva al área de pago de remuneraciones solicitando el respectivo pago en favor del trabajador.	Jefatura de personal
16	Pago de Bono Covid	De acuerdo al informe de control de asistencia realiza el pago de forma total o parcial según las horas laboradas.	Área de pago de remuneraciones
17	Elaboración de informe	Se realiza un informe indicando la operación realizada.	Área de pago de remuneraciones
18	Envía informe a Jefatura	El área de pago de remuneraciones envía de manera física el informe a Jefatura de personal.	Área de pago de remuneraciones
19	Elaboración de respuesta a la solicitud	Se elabora respuesta final de la solicitud.	Jefatura de personal
20	Envío de respuesta	La solución del reclamo es enviada vía correo electrónico institucional al trabajador (considerando lo establecido en la Política punto 5).	Jefatura de personal
21	Archivo de expediente	Una vez notificada la respuesta, se archiva el expediente por sistema acotando que este fue atendido y respondido.	Personal de trámite documentario

Anexo 8: Procedimiento – Atención reclamos internos: Pago de remuneraciones

<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<b>ATENCIÓN DE RECLAMOS INTERNOS SOBRE PAGO DE REMUNERACIONES</b>			
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Recepción del reclamo	Se recibe la solicitud (FORMATO DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS) verificando la presencia de toda la documentación requerida y se sella con fecha y hora.	Personal de trámite documentario
2	Verificación del reclamo en el sistema	Verificar si el reclamo recibido ya existe en el sistema SI: Se agrega a registro existente, luego Paso N°4 NO: Paso N°3	Personal de trámite documentario
3	Ingreso del reclamo al sistema	Se ingresa el reclamo al sistema generando número de registro de la oficina.	Personal de trámite documentario
4	Clasificación de reclamos	Se clasifican los reclamos por tipo.	Personal de trámite documentario
5	Derivación al área de control de asistencia	Se deriva al área de control de asistencia solicitando informe sobre cantidad de horas laboradas bajo los criterios establecidos.	Jefatura de personal
6	Generación de reporte de horas laboradas	Mediante sistema se genera reporte sobre cantidad de horas laboradas bajo los criterios establecidos.	Área de control de asistencia
7	Envía informe al área de remuneraciones	El Área de control de asistencia envía de manera física el informe al Área de remuneraciones.	Área de control de asistencia
9	Verificación de pago correspondiente	Verificar si el pago efectuado corresponde a la cantidad de horas informadas por el Área de control de asistencia.	Área de pago de remuneraciones
10	Elaboración de informe	Se realiza un informe indicando el resultado del análisis.	Área de pago de remuneraciones
11	Envía informe a Jefatura	El área de pago de remuneraciones envía de manera física el informe a Jefatura de personal.	Área de pago de remuneraciones
12	Revisión del informe técnico	Jefatura de personal verifica si corresponde el pago: SI: Paso N°13 NO: Se emite respuesta al trabajador indicando que no le corresponde el pago solicitado. Luego paso N°17.	Jefatura de personal
13	Derivación al área de pago de remuneraciones	Envía confirmación de pago al Área de remuneraciones.	Jefatura de personal

14	Pago de remuneraciones	Una vez confirmado el pago por la Jefatura de personal y de acuerdo al informe de control de asistencia se realiza el pago de forma total o parcial según las horas laboradas.	Área de pago de remuneraciones
15	Elaboración de informe	Se realiza un informe indicando la operación ejecutada.	Área de pago de remuneraciones
16	Envía informe a Jefatura	El área de pago de remuneraciones envía de manera física el informe a Jefatura de personal.	Área de pago de remuneraciones
17	Elaboración de respuesta a la solicitud	Se elabora respuesta final de la solicitud.	Jefatura de personal
18	Envío de respuesta	La solución del reclamo es enviada vía correo electrónico institucional (considerando lo establecido en la Política punto 5)	Jefatura de personal
19	Archivo de expediente	Una vez notificada la respuesta, se archiva el expediente por sistema acotando que este fue atendido y respondido.	Personal de trámite documentario

Anexo 9: Procedimiento – Atención reclamos internos: Problemas en marcaciones

<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<b>ATENCIÓN DE RECLAMOS INTERNOS SOBRE PROBLEMAS EN MARCACIONES</b>			
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Recepción del reclamo	Se recibe la solicitud (FORMATO DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS) verificando la presencia de toda la documentación requerida y se sella con fecha y hora.	Personal de trámite documentario
2	Verificación del reclamo en el sistema	Verificar si el reclamo recibido ya existe en el sistema SI: Se agrega a registro existente, luego Paso N°4 NO: Paso N°3	Personal de trámite documentario
3	Ingreso del reclamo al sistema	Se ingresa el reclamo al sistema generando número de registro de la oficina.	Personal de trámite documentario
4	Clasificación de reclamos	Se clasifican los reclamos por tipo.	Personal de trámite documentario
5	Derivación al Jefe de servicio	Se deriva al Jefe de servicio para que informe permanencia del solicitante.	Jefatura de personal
6	Emisión de respuesta	Informa a Jefatura de personal sobre permanencia del solicitante mediante un memorándum.	Jefe de servicio
7	Revisión de respuesta del Jefe de Servicio	La Jefatura de personal, de acuerdo a lo informado por el Jefe de servicio, corrobora la permanencia del solicitante: SI: Paso N°8 NO: Paso N° 10	Jefatura de personal
8	Derivación al área de control de asistencia	Se deriva al área de control de asistencia para la validación en el sistema de la marcación omitida.	Jefatura de personal
9	Envía informe a Jefatura	El área de control de asistencia envía de manera física el informe a Jefatura de personal comunicando lo accionado.	Área de control de asistencia
10	Elaboración de respuesta a la solicitud	Se elabora respuesta final de la solicitud.	Jefatura de personal
11	Envío de respuesta	La solución del reclamo es enviada vía correo electrónico institucional (considerando lo establecido en la Política punto 5)	Jefatura de personal

12	Archivo de expediente	Una vez notificada la respuesta, se archiva el expediente por sistema acotando que este fue atendido y respondido.	Personal de trámite documentario
----	-----------------------	--	----------------------------------

## Anexo 10: Formato estandarizado para presentación de roles

AREA DE CONTROL DE ASISTENCIA

### ROL DE PROGRAMACIÓN DE HORAS DEL PERSONAL

PERSONAL (ASISTENCIAL, ADMINISTRATIVO)  
 DEPARTAMENTO DE:  
 SERVICIO DE:  
 UNIDAD Y/O AREA DE:

MES: 

SEPTIEMBRE DEL 2021
---------------------

  
 DEL: 

01 DE SEPTIEMBRE
------------------

  
 AL: 

30 DE SEPTIEMBRE
------------------

MODALIDAD DE TRABAJO			
PRESENCIAL	SEMIPRESENCIAL	REMOTO	LICENCIA

N°	PERSONAL (Apellidos y Nombres)	TOTAL HORAS MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	MODALIDAD DE TRABAJO				
			M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V					
1																																						
2																																						
3																																						
4																																						
5																																						
6																																						
7																																						
8																																						

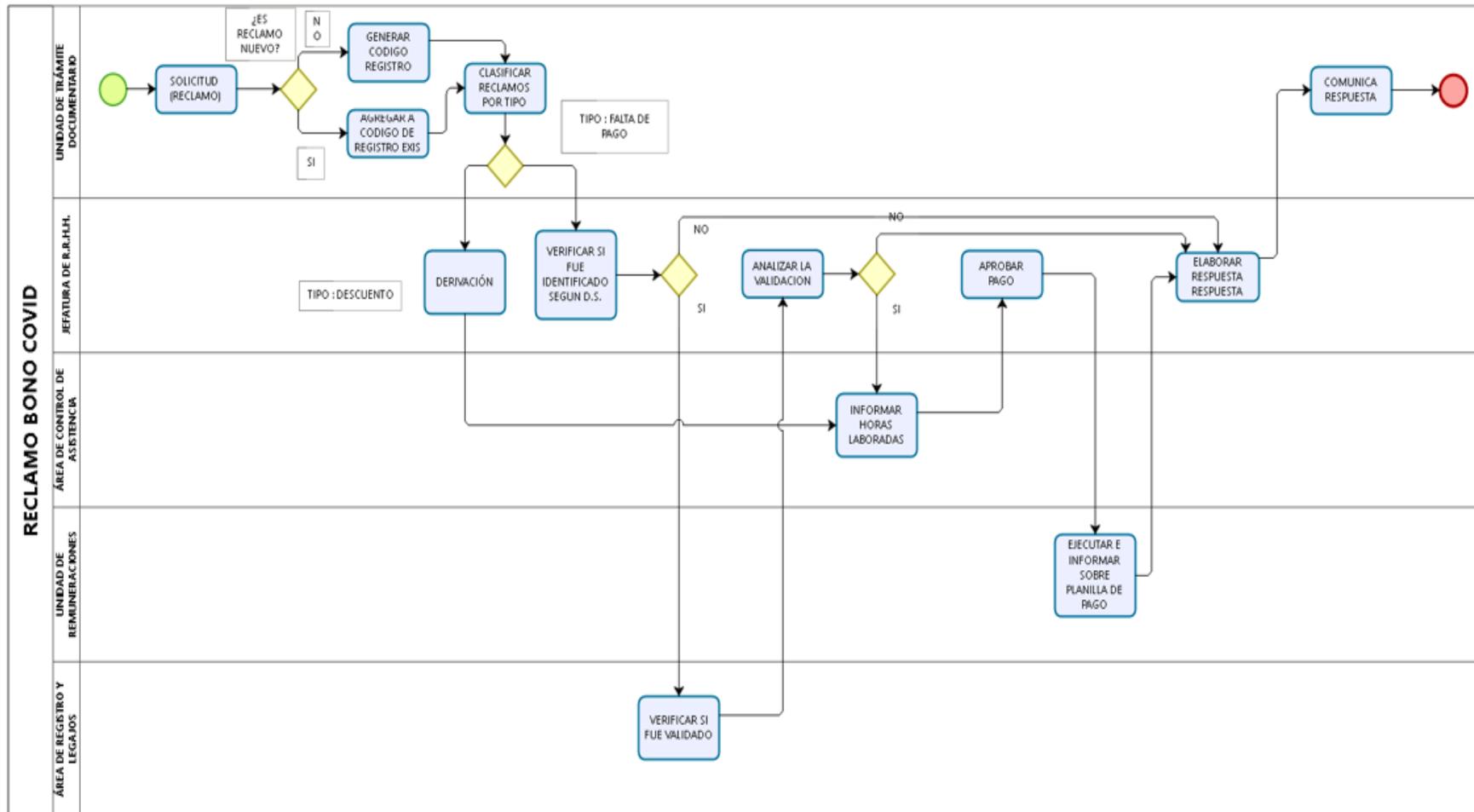
Anexo 11: Modelo de formato para control de asistencia del personal a talleres y/o capacitaciones

<b>FORMATO DE ASISTENCIA A LOS ENTRENAMIENTOS Y/O CAPACITACIONES EN MATERIA DE                      CONOCIMIENTO DE CONCEPTOS TÉCNICOS Y SU CORRECTA INTERPRETACIÓN</b>					
<b>N°</b>	<b>NOMBRE DEL TRABAJADOR</b>	<b>CÓDIGO DE TRABAJADOR</b>	<b>DEPARTAMENTO PARA EL QUE LABORA</b>	<b>FIRMA DEL TRABAJADOR (INGRESO)</b>	<b>FIRMA DEL TRABAJADOR (SALIDA)</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					

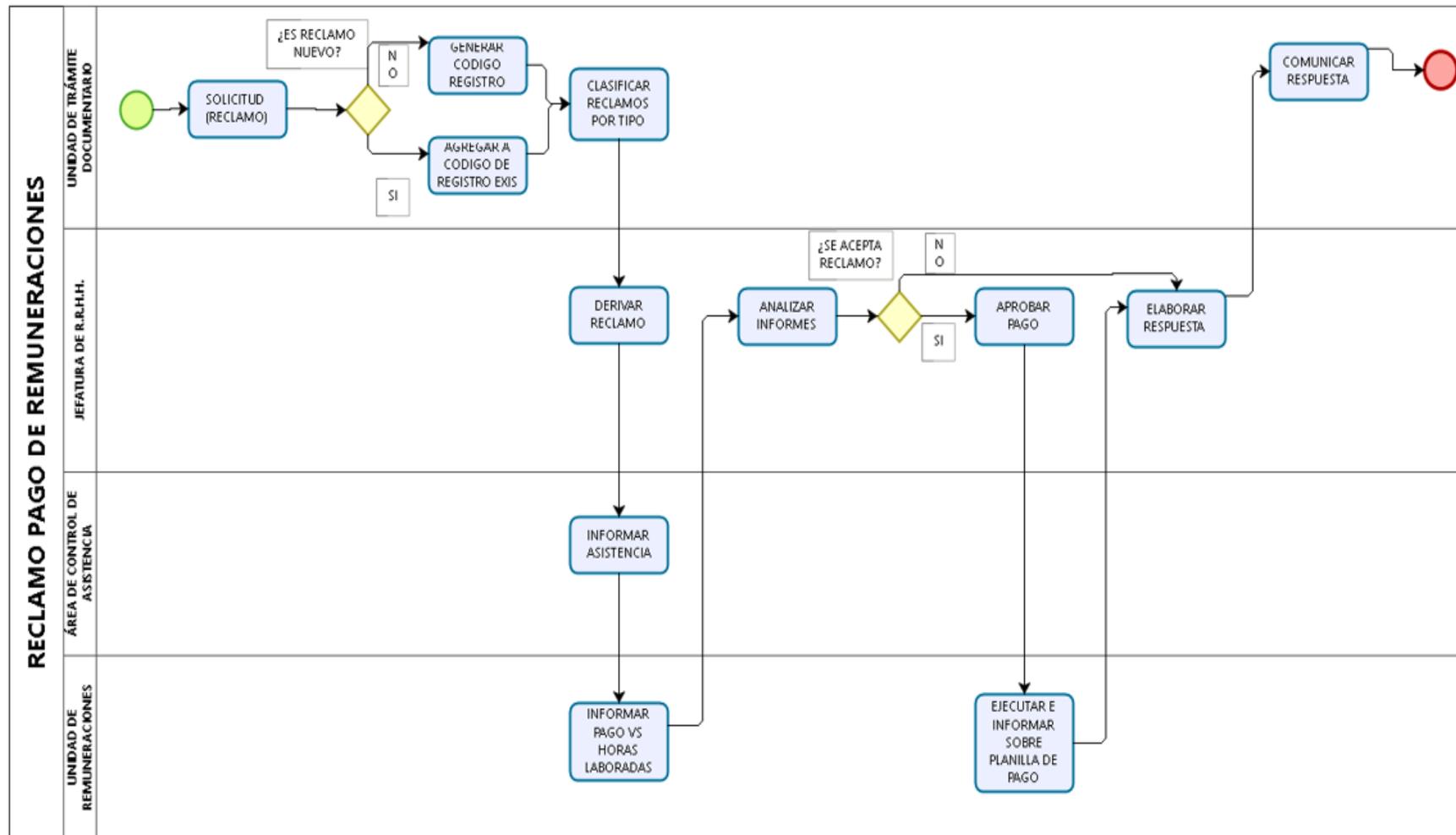
Anexo 12: Formato estandarizado para presentación de reclamos

FORMATO DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS		Ver. 01
		Cod. F.G.R 01
Nota: Por favor, diligencie la información solicitada en este formato completamente y con letra clara para realizar efectivamente el correspondiente trámite.		
DATOS GENERALES		
Apellidos:		Nombres:
DNI:		
Servicio:		
Cargo:		
Correo electrónico:		
Número de contacto:		
ASUNTO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Petición:</b> Solicitud presentada a fin de obtener información y/o obtener pronta respuesta a inquietudes.</li> <li>- <b>Queja:</b> Disconformidad que no se encuentra relacionada a los bienes expedidos o a los servicios prestados; expresa malestar o descontento del cliente respecto a la atención.</li> <li>- <b>Reclamo:</b> Inconformidad con los bienes adquiridos o los servicios prestados.</li> <li>- <b>Sugerencia:</b> Propuesta en la que se transmite una idea con la que se pretende mejorar los servicios o bienes.</li> </ul>		
Petición	Queja	Reclamo
Sugerencia		
MOTIVO DE LA PETICIÓN, QUEJA, RECLAMO O SUGERENCIA		
<input type="checkbox"/> Pago de Bono Covid <input type="checkbox"/> Pago de remuneraciones <input type="checkbox"/> Marcación de asistencia <input type="checkbox"/> Atención del personal <input type="checkbox"/> Demora de licencias <input type="checkbox"/> Pago de Beneficios <input type="checkbox"/> Otro: _____		
DESCRIPCIÓN DE LOS HECHOS		
Realice un relato claro detallado de los hechos.		
<hr/>		
Documentos adjuntos <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No    Cuales: _____ _____ _____		
Firma		Fecha:

Anexo 13: Modelado del proceso Reclamo pago de Bono Covid



Anexo 14: Modelado del proceso Reclamo pago de remuneraciones



Anexo 15: Modelado del proceso Reclamo problemas de marcación

