



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES PARA EJECUTIVOS
EPE

**Análisis del capital humano como barrera en la
implementación de la norma ISO 9001-2008 en el área
de tesorería de la SUNARP en las oficinas de Jesús
María, San Isidro y San Borja, y su impacto en los
objetivos de la organización**

TESIS

Para obtener la licenciatura en Administración de Empresas

AUTOR

García Ramirez, Jhon Franco – ([0000-0001-9329-7568](tel:0000-0001-9329-7568))

Ovalle Huertas, Dayanna Lisseth – ([0000-0001-8354-0886](tel:0000-0001-8354-0886))

ASESOR DE TESIS

Jorge Ruiz, Marisol – ([0000-0003-0949-2876](tel:0000-0003-0949-2876))

Lima, 28 de octubre de 2017

El valor del Capital Humano

La implementación de nueva tecnología, sistema de gestión de calidad y mejora continua en las instituciones públicas en el Perú se limita a causa del régimen laboral de los colaboradores entre los 45 y 60 años de edad, lo cual afecta los objetivos de la gestión de la organización.

DEDICATORIA

Dayanna Lisseth:

A Dios por bendecir mi camino de crecimiento personal y profesional con salud y bienestar. A mi padre Humberto Ovalle por haberme dado el más preciado y valioso regalo: mi educación y a mi madre Socorro Huertas por ser mi soporte emocional brindándome su amor en este arduo camino. A mi mejor amiga y hermana Claudia Chipoco quien me acompaña y aconseja con la palabra justa para lograr ser una mejor profesional día a día

Jhon Franco :

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado la fortaleza mental para alcanzar mis objetivos y a mis padres María Ramirez y Víctor García por haberme apoyado en todo momento, brindándome la motivación constante en los momentos más difíciles y creyendo en mí

RESUMEN

La elaboración de la presente tesis está destinada a conocer el capital humano que labora en el área de tesorería de una institución pública, en este caso, la Superintendencia Nacional de Registros Públicos, y la importancia que tiene frente a la implementación de la norma ISO 9001-2008 que se viene dando en la actualidad. El principal reto en esta investigación fue demostrar que los tipos de regímenes laborales del trabajador tienen beneficios desequilibrados que sumados a la falta de conocimiento de la cultura organizacional ocasionan la resistencia al cambio frente al avance de la tecnología.

La institución en estudio busca la excelencia en la atención de los servicios al usuario como otras que pertenecen al Estado peruano, sin embargo, existen barreras que impiden el logro de los resultados.

El objetivo de esta tesis consistió en demostrar si este capital humano en investigación es una barrera que se presenta en la implementación de la norma ISO 9001:2008 y plantear soluciones viables para esta problemática que se replica en diversas empresas públicas, así como en la empresa privada.

La tesis está organizada de la siguiente forma por el Capítulo 1 el Marco Teórico donde se presenta la SUNARP que es y cómo se conforma, debido a que es la información necesaria para entender la relevancia de haber elegido dicha institución. Asimismo, se analiza el sistema de Gestión de Calidad que se viene dando con la norma ISO 9001-2008 y, por último, la importancia del capital humano para lograr los objetivos de una institución pública o privada. El Capítulo 2 presenta la metodología de investigación con entrevistas a profundidad a los funcionarios de diversos rangos jerárquicos los cuales han aportado la información para el análisis. El Capítulo 3 considera todos los datos recopilados del capítulo anterior para brindar los resultados de la investigación. El Capítulo 4 donde se muestra los hallazgos, barreras y brechas que se presentaron a lo

largo de la investigación y, por último, el Capítulo 5 exponen las conclusiones y recomendaciones del estudio las cuales contribuyen con información valiosa para las empresas e instituciones que buscan el desarrollo económico y social de sus clientes externos e internos, así como los grupos de interés que la conforman.

SUMMARY

The elaboration of this thesis is destined to know the human capital that works in the area of treasury of a public institution, in this case, the national Superintendency of public registries, and the importance that it faces to the implementation of the norm ISO 9001-2008 which is currently being given. The main challenge in this research was to demonstrate that the types of worker labor regimes have unbalanced benefits that coupled with the lack of knowledge of organizational culture cause resistance to change against the advancement of Technology.

The institution in study seeks excellence in the attention of the services to the user like others that belong to the Peruvian State, however, there are barriers that impede the achievement of the results.

The objective of this thesis was to demonstrate whether this human capital in research is a barrier that is presented in the implementation of the ISO 9001:2008 standard and propose viable solutions for this problem that is replicated in various public companies, as well As in the private company.

The thesis is organized as follows by chapter 1 The theoretical framework where it presents the SUNARP that is and how it complies, because it is the information necessary to understand the relevance of having chosen the institution. It also analyses the quality management system that has been given with the ISO 9001-2008 standard and, finally, the importance of human capital to achieve the objectives of a public or private institution. Chapter 2 presents the research methodology with in-depth interviews to officials of various hierarchical ranks who have provided the information for the analysis. Chapter 3 considers all data collected from the previous chapter to provide the results of the

research. Chapter 4 showing the findings, barriers and gaps that were presented throughout the investigation and, finally, Chapter 5 presents the conclusions and recommendations of the study which contribute with valuable information for companies and Institutions seeking the economic and social development of their external and internal clients, as well as the interest groups that make it up.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	13
1.1 SUNARP	14
1.1.1 <i>Definición de Superintendencia y SUNARP.....</i>	<i>14</i>
1.1.2 <i>Oficinas de SUNARP</i>	<i>16</i>
1.1.3 <i>Organigrama SUNARP</i>	<i>17</i>
1.1.4 <i>Objetivos estratégicos de la SUNARP.....</i>	<i>18</i>
1.1.5 <i>Políticas de calidad en la SUNARP.....</i>	<i>18</i>
1.1.6 <i>Definición y objetivos del área de Tesorería de SUNARP</i>	<i>19</i>
1.1.7 <i>Organigrama del área de tesorería de la SUNARP.....</i>	<i>20</i>
1.2 SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	21
1.2.1 <i>Definición de Organización Internacional de Estandarización (ISO)</i>	<i>21</i>
1.2.2 <i>Norma ISO 9001-2008.....</i>	<i>22</i>
1.2.3 <i>Concepto de empresa certificadora, auditoria, indicador de gestión y proceso</i>	<i>22</i>
1.3 CAPITAL HUMANO	23
1.3.1 <i>Dirección de capital Humano en el ámbito de la Gestión de Calidad.....</i>	<i>24</i>
1.3.2 <i>Régimen laboral de las instituciones públicas (CAP / CAS)</i>	<i>24</i>
1.3.3 <i>Cultura Organizacional</i>	<i>26</i>
CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
2.1 PLANEAMIENTO DE LA INVESTIGACION	27
2.1.1 <i>Propósito de la Investigación</i>	<i>27</i>
2.1.2 <i>Tipo de Investigación</i>	<i>27</i>
2.1.3 <i>Preguntas de la Investigación</i>	<i>28</i>
2.2 CONTEXTO.....	28
2.2.1 <i>Descripción del contexto interno y externo (Bitácora).....</i>	<i>28</i>
2.3 MUESTRA O PARTICIPANTES	32
2.3.1 <i>Descripción de las muestras.....</i>	<i>32</i>
2.4 DISEÑO Y ABORDAJE PRINCIPAL.....	33
2.4.1 <i>Identificación de la estructura de la entrevista o focus</i>	<i>33</i>
2.4.2 <i>Guía de preguntas.....</i>	<i>34</i>
2.4.3 <i>Segmentos.....</i>	<i>36</i>
2.4.4 <i>Categorías</i>	<i>38</i>
2.4.5 <i>El instrumento de investigación</i>	<i>38</i>
2.5 PROCEDIMIENTOS	38
CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS	40

3.1 ANÁLISIS POR OBJETIVO.....	40
CAPÍTULO 4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	54
4.1 BARRERAS DE LA INVESTIGACION	54
4.2 BRECHAS DE LA INVESTIGACION.....	57
4.3 HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	57
CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
5.1 CONCLUSIONES.....	60
5.2 RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFIA	63
GLOSARIO DE TÉRMINOS	66
ANEXOS	67

Índice de tablas

Tabla 4 Tipos de Regímenes Laborales.....	25
Tabla 5 Bitácora.....	29
Tabla 6 Personal que conforma la entrevista SUNARP	33
Tabla 7 Segmento por tipo de cargo en las áreas entrevistadas	37
Tabla 1 Oficinas de la SUNARP	67
Tabla 2 Personal y cargos Zonal N°IX.....	68
Tabla 3 Objetivos, indicador y meta de calidad en el área de Tesorería	69

Índice de figuras

Figura N°1. Organigrama SUNARP	17
Figura N° 2. Organigrama del área de tesorería	20

INTRODUCCIÓN

El capital humano es uno de los recursos más importantes de una empresa o institución dado que, según su cualificación y productividad, va a dar valor a la organización y garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos. El capital humano es un término económico que se usa en las empresas para administrar y usar este recurso enfocado para alcanzar las metas propuestas. Es así, que en la actualidad las empresas realizan una gran inversión en la mejora del capital humano para aumentar su grado de destreza, habilidades, experiencia y, sobre todo, su especialización, con la finalidad de hacerlas aptas para desarrollar actividades específicas.

El término capital humano surge en el siglo XVIII desde la época del economista Adam Smith quien, en la parte I del primer tomo de *La Riqueza de las Naciones*, comparó a un hombre educado con una costosa máquina y, de esta manera, elevó la educación y la formación para el trabajo a la categoría de capital. De tal modo, se empieza a reconocer que mientras más capacitado sea el recurso humano de una empresa mejores serán los resultados.

La presente investigación se realiza con el propósito de identificar los factores que influyen en los trabajadores para limitar su desempeño laboral y su capacidad de relacionarse en la organización y, por ende, restringir su productividad. A través de este estudio se pretende optimizar la tendencia de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos contando con un capital humano consciente de la importancia de su trabajo y comprometido con los objetivos de la institución.

El presente estudio se centra en identificar cómo el capital humano se presenta como una barrera en la implementación de la norma ISO 9001-2008 en el área de tesorería de las oficinas de SUNARP Jesús María, San Isidro y San Borja. Así mismo busca analizar el impacto que tiene en los objetivos de la organización con la finalidad de plantear soluciones que se puedan replicar en otras entidades públicas y, finalmente, beneficiar a la comunidad en general.

La actual coyuntura exige que los procesos de mejora continua en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de las instituciones públicas y privadas estén centrados en la calidad de atención al usuario. En tal sentido, la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) ha implementado el modelo de Gestión de la Calidad con la Norma ISO 9001-

2008 en el proceso del área de Tesorería para asegurar un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad del producto entregado al usuario del servicio. Sin embargo, en la actualidad se presentan barreras u obstáculos que impiden cumplir con los objetivos de dicha implementación de manera satisfactoria.

Sobre la base de lo antes mencionado se tiene como hipótesis general, a partir de la cual se desarrolla esta investigación, que el capital humano de SUNARP con contratación de planta (CAP) es la barrera que impide alcanzar los resultados óptimos en la Norma ISO 9001-2008 implementada en el área de tesorería de las oficinas en estudio, dado que su contrato le permite asegurar su permanencia en la institución a pesar de no cumplir con las normas y lineamientos de este sistema de gestión de calidad.

El objetivo general de esta investigación es determinar si el capital humano es la barrera que se presenta en la implementación de la Norma ISO 9001-2008 en el área de Tesorería de las oficinas seleccionadas de la SUNARP para el estudio y plantear soluciones viables para esta problemática.

Entre los objetivos específicos, se encuentran los siguientes:

Identificar cuál es el proceso de contratación del personal con categoría CAP en el área de tesorería

Analizar si el personal CAP se identifica con la cultura organizacional y políticas de la SUNARP

Identificar los elementos de transformación tecnológica que han tenido incidencia en la implementación del ISO y cómo influye este en el desempeño laboral del personal CAP

Identificar las normas laborales establecidas, responsabilidades y carga laboral durante la implementación del ISO comparado entre el personal con categorías CAP y CAS

Identificar si en las oficinas de SUNARP en investigación, el personal nombrado (CAP) cumple los mismos procesos, normas y lineamientos que cumple el personal con categoría CAS

Como se ha señalado, la justificación para realizar esta investigación está completamente relacionada al valor que tiene el capital humano en una empresa, ya que si el personal contratado es capaz de cumplir las funciones del puesto conforme a los procesos establecidos por la organización, los resultados serán óptimos. Y de esta manera, la administración de la institución continuará con el planeamiento de nuevos objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

Asimismo, cabe resaltar la importancia que el capital humano cuente con un alto nivel de formación superior para que pueda desarrollar las competencias personales que influyan de manera positiva en la organización.

El tema de investigación que fue escogido trata de la implementación de la Norma ISO 9001-2008 en el área de Tesorería de las oficinas seleccionadas de la SUNARP por su relevancia como acceso a la información por parte de la ciudadanía. Esta entidad es un organismo descentralizado autónomo del Sector Justicia y ente del Sistema Nacional de los Registros Públicos, el cual tiene entre sus principales funciones el dictar las políticas y normas técnico - registrales de los registros públicos que integran el Sistema Nacional, además de planificar, organizar, normar, dirigir, coordinar y supervisar la inscripción y publicidad de actos y contratos en los Registros Públicos que integran el Sistema Nacional.

En este sentido, esta tesis debe ser valorada en su enfoque social, ya que tiene por objetivo contribuir con la ciudadanía, pues las superintendencias son órganos fiscalizadores del Estado en determinadas actividades económicas y servicios públicos. Asimismo, busca plantear soluciones para la problemática de la entidad elegida y que esta tenga un impacto positivo en los organismos que cumplen similar e importante labor en la sociedad peruana.

Para ello, se ha partido de diversas aproximaciones teóricas que son presentadas en el marco teórico, ajustando y adecuando aspectos para valorar el capital humano de las instituciones públicas que están al servicio de ciudadanía pero, sobre todo, optimizar el proceso de contratación que garantice la adecuada asignación de los recursos del Estado y evitar abuso del poder con funcionarios que no están alineados a las políticas fundamentales de un ente supervisor que tiene como principio fundamental estar al servicio del ciudadanía.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En América Latina, Brasil ocupa el primer lugar con un total de 18,201 empresas que cuentan con la certificación de calidad ISO 9001 seguido de Colombia que registra 14,539 empresas, según la estadística de la International Standard Organization (ISO, 2014).

En el Perú, el 73% de un total de 1076 empresas se registraban al año 2014 con la certificación ISO 9001 que valida los sistemas de gestión de calidad que garantizan mejores productos o servicios para el consumidor, informó Patricia Infante, miembro del Comité Técnico de Normalización de Gestión y Aseguramiento de la Calidad del Instituto Nacional de Calidad (INACAL, 2014).

En la actualidad, existe la necesidad de mejorar la gestión de las empresas que venden al exterior ya que este tipo de garantía es cada vez más exigida a nivel internacional.

El ISO 9001 o ISO 14001 son modelos de gestión que permiten a cualquier empresa administrar y optimizar la calidad de sus productos o servicios.

En así que, en el año 2015 el titular del Ministerio de la Producción (Produce), Piero Ghezzi, afirmó que como resultado de las políticas de calidad realizadas por el gobierno de turno liderado por el presidente Ollanta Humala Tazzo, el número de empresas en el país con certificación ISO pasaría de 928 a 2.227 para el año 2018 (Ghezzi, 2014).

En ese sentido, continuando con la Política de Modernización de la Gestión Pública el gobierno actual liderado por el presidente Pedro Pablo Kuczynski (PPK) oficializó en enero del presente año 2017 la denominación como el “Año del Buen Servicio al Ciudadano”, frase que es consignada en todos los documentos oficiales emitidos por las instituciones del Estado (El Comercio, 2017).

El objetivo primordial del gobierno es asegurar que todas las entidades públicas de los tres niveles de gobierno actúen de manera articulada y consistente en dirección a mejorar el desempeño general del Estado y todas sus instituciones al servicio de sus ciudadanos.

En la actualidad, la SUNARP cuenta con la Norma de Gestión de Calidad ISO 9001-2008 la cual se implementó desde el 5 de enero del año 2012 bajo el mandato del Superintendente Jorge Antonio Martín Ortiz Pasco (SUNARP, 2016).

La gestión actual dirigida por la Magister en Administración y Gerencia Pública Superintendente. Angélica María Portillo Flores designada el 13 de diciembre del año 2016, quien fue designada por el presidente Pedro Pablo Kuczynski por un periodo de 4 años, trabaja de acuerdo al marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública. Por tal motivo, la SUNARP ha planificado implementar para el año 2018 la Norma de Gestión de Calidad ISO 9001-2015 que hace involucra directamente a la dirección, es decir, a los más altos funcionarios de la institución en las auditorías de control del servicio y gestión de calidad (SUNARP, 2016).

1.1 SUNARP

1.1.1 Definición de Superintendencia y SUNARP

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE) una Superintendencia es la Suprema Administración en un ramo. Se trata de un organismo que se encarga del control y de la vigilancia de un determinado sector económico o social, por lo tanto, son órganos fiscalizadores del Estado y su función es controlar garantizando así que se cumplan las normativas vigentes y que no se vulneren los derechos de los consumidores (RAE, 2017).

SUNARP es la Superintendencia Nacional de Registros Públicos. Es el organismo descentralizado autónomo del Sector Justicia en el Perú y ente rector del Sistema Nacional de los Registros Públicos (SUNARP, 2017).

La SUNARP antes llamada Dirección Nacional de Registros Públicos y Civiles fue creada el 17 de Octubre de 1994 por el gobierno del ex presidente del Perú Ing. Alberto Fujimori Fujimori mediante Ley N° 26366.

Entre sus principales funciones y atribuciones el de dictar las políticas y normas técnico - registrales de los registros públicos que integran el Sistema Nacional. Además de ello

planifica, organiza, norma, dirige, coordina y supervisa la inscripción y publicidad de actos y contratos en los registros que conforman el sistema (SUNARP, 2017).

La SUNARP brinda Servicio de Publicidad e Inscripción a la población peruana o extranjera en todas las oficinas del territorio nacional de los registros de propiedad inmueble, personales naturales, personas jurídicas, bienes inmuebles.

- Inscripción: derecho que tienen todos los ciudadanos a incorporar en Registros Públicos un documento denominado título que acredita la existencia de un bien o derecho a solicitud del ciudadano.
- Publicidad: llamada también publicidad registral, es el derecho que tienen todos los ciudadanos de solicitar información registral contenida en los Registros Públicos, ya sea en forma parcial o total. (SUNARP, 2015)

Los servicios certificados con la Norma ISO 9001-2008 en la actualidad son tres que competen al servicio de publicidad:

Copia Informativa: La SUNARP (2016) en su documentación del procedimiento de atención de copias informativas indica que es la reproducción total o parcial de documentos que conforman el archivo registral, sin la suscripción del servidor responsable en su expedición. En el caso de la partida registral consta de la existencia de título pendiente no válida para trámites.

Boleta Informativa: La SUNARP (2016) en su documentación del procedimiento de atención de boletas informativas indica que es la manifestación de la partida registral de un vehículo. Contiene la indicación del propietario con derecho inscrito, las afectaciones, cargas y gravámenes vigentes, resumida, los títulos pendientes y las características.

Certificado Literal: La SUNARP (2016) en su documentación del procedimiento de atención de certificados literales indica que consiste en la reproducción total o parcial de la partida registral conforman el archivo registral, autorizadas por un abogado certificador o certificador debidamente autorizado.

1.1.2 Oficinas de SUNARP

La SUNARP está compuesta por una sede Central ubicada en Lima y catorce Zonas Registrales, en todo el ámbito nacional, haciendo un total de 189 oficinas. En el ANEXO 01 se encuentra detallada la lista de las oficinas con la ubicación de cada una de ellas. (SUNARP, 2017).

En la sede Lima N° IX en el área de Tesorería se cuenta con 162 colaboradores. Se detalla en ANEXO 02 la lista de puesto por cargo de sede Lima N° IX y de la sede principal oficina Jesús María.

Cada oficina cumple un rol en específico en el servicio que brinda la SUNARP:

- **Oficina Central:** se encarga de recepción y tramitación de documentación.
- **Zona Registral:** Constituye un órgano desconcentrado cuya finalidad es dirigir, promover y coordinar las actividades de las oficinas registrales.
- **Oficina Principal:** se concentra la mayor parte de usuarios y se realiza todo tipo de trámite sobre servicios de Publicidad.
- **Oficina Registral:** con un espacio más pequeño, donde se realizan todo tipo de trámite sobre servicios de Publicidad Registral y inscripción de títulos.
- **Oficina Receptora:** reciben solo solicitudes de Publicidad Registral y de Inscripción de Títulos más no otro tipo de servicio.
- **Oficina Descentralizada:** ubicadas fuera de la capital con el fin de que el usuario evite no desplazarse a las oficinas principales.
- **Oficina Tribunal Registral:** donde se resuelve en segunda y última instancia administrativa las apelaciones contra los fallos.
- **Ventanillas Especiales:** Se reciben solo la inscripción de títulos de mandatos judiciales y solo algunos servicios de publicidad (SUNARP, 2017)

1.1.3 Organigrama SUNARP

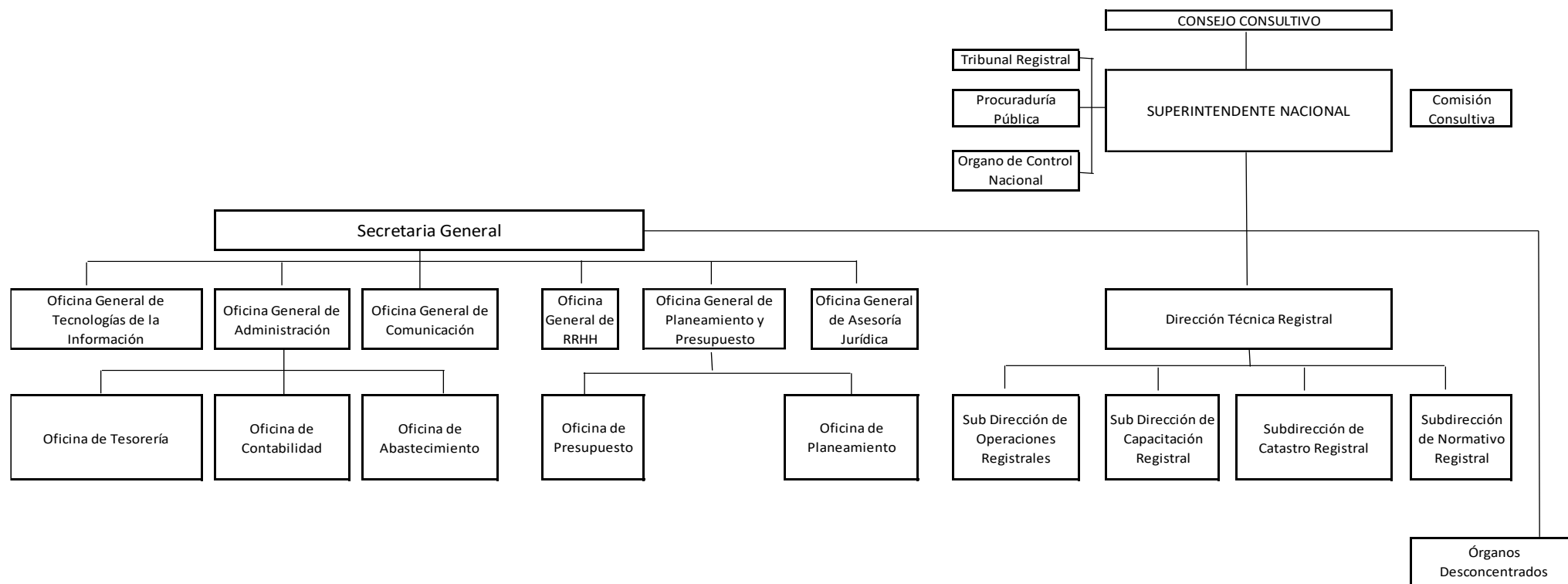


Figura Nª1. Organigrama SUNARP

Fuente: Elaboración propia.

1.1.4 Objetivos estratégicos de la SUNARP

El manual del plan estratégico de la SUNARP 2015-2018 define a los objetivos estratégicos como:

Respuestas a los problemas de las personas en cuanto a la seguridad de sus transacciones, las mismas que demandan ser realizadas dentro de la formalidad, hecho que minimiza los riesgos de las transacciones económicas y sociales, los objetivos son los siguientes:

- Fomentar y garantizar la seguridad jurídica a través del fortalecimiento de los servicios registrales y notariales a favor de todos los ciudadanos
- Incrementar el acceso a los servicios registrales para las personas
- Garantizar la gestión institucional orientada a satisfacer el requerimiento de servicios registrales para las personas (SUNARP, 2015)

1.1.5 Políticas de calidad en la SUNARP

Segun el autor Tari Guillo (2007) define la politica de calidad como:

Una guía para la actividad de la dirección donde se plasman los principios de la calidad para la empresa, detallando entre otras, la intención de satisfacer las necesidades del cliente, las necesidades concretas que han de satisfacerse y la mejora de la calidad (p.102)

Por otro lado la página web Calidad ISO 9001 define a la política de calidad como intenciones globales y orientación de una organización relativas a la Calidad tal como se expresan formalmente por la Alta Dirección de la empresa. Es decir, la política de calidad establece el marco sobre el cual una organización desea desempeñarse. Esta se define teniendo en cuenta las metas organizacionales (misión, visión, objetivos estratégicos), las expectativas y necesidades de los clientes (internos y externos) (ISO 9001, 2017)

El 27 de junio de 2012 se aprobó la nueva Política de Calidad de la SUNARP el cual se encuentra en el manual de calidad , la cual tiene como fundamento brindar servicios registrales de inscripción y publicidad de actos, contratos, derechos y titularidad de las personas, de manera oportuna, inclusiva, transparente, predecible y eficiente, dando cumplimiento al marco legal establecido y promoviendo la mejora continua de su sistema de gestión de la calidad a fin de otorgar seguridad jurídica al ciudadano y al fortalecimiento de sus derechos (SUNARP, 2016)

1.1.6 Definición y objetivos del área de Tesorería de SUNARP

Tesorería es el área de una organización o institución la cual recauda los ingresos económicos por las transacciones realizadas por la prestación de sus servicios. Es decir, el área de una empresa en la cual gestiona todas las acciones relacionadas con operaciones de flujo monetario o flujo de caja. En el caso de SUNARP esto incluye los cobros de tasas por los servicios brindados por la institución, los pagos a proveedores, las gestiones bancarias y cualquier otro movimiento de la caja en resumen los movimientos de dinero que entra y sale de la empresa (Debitoor, 2017).

1.1.7. Organigrama del área de tesorería de la SUNARP

Se presenta el organigrama del área de tesorería y los componentes que la conforman.

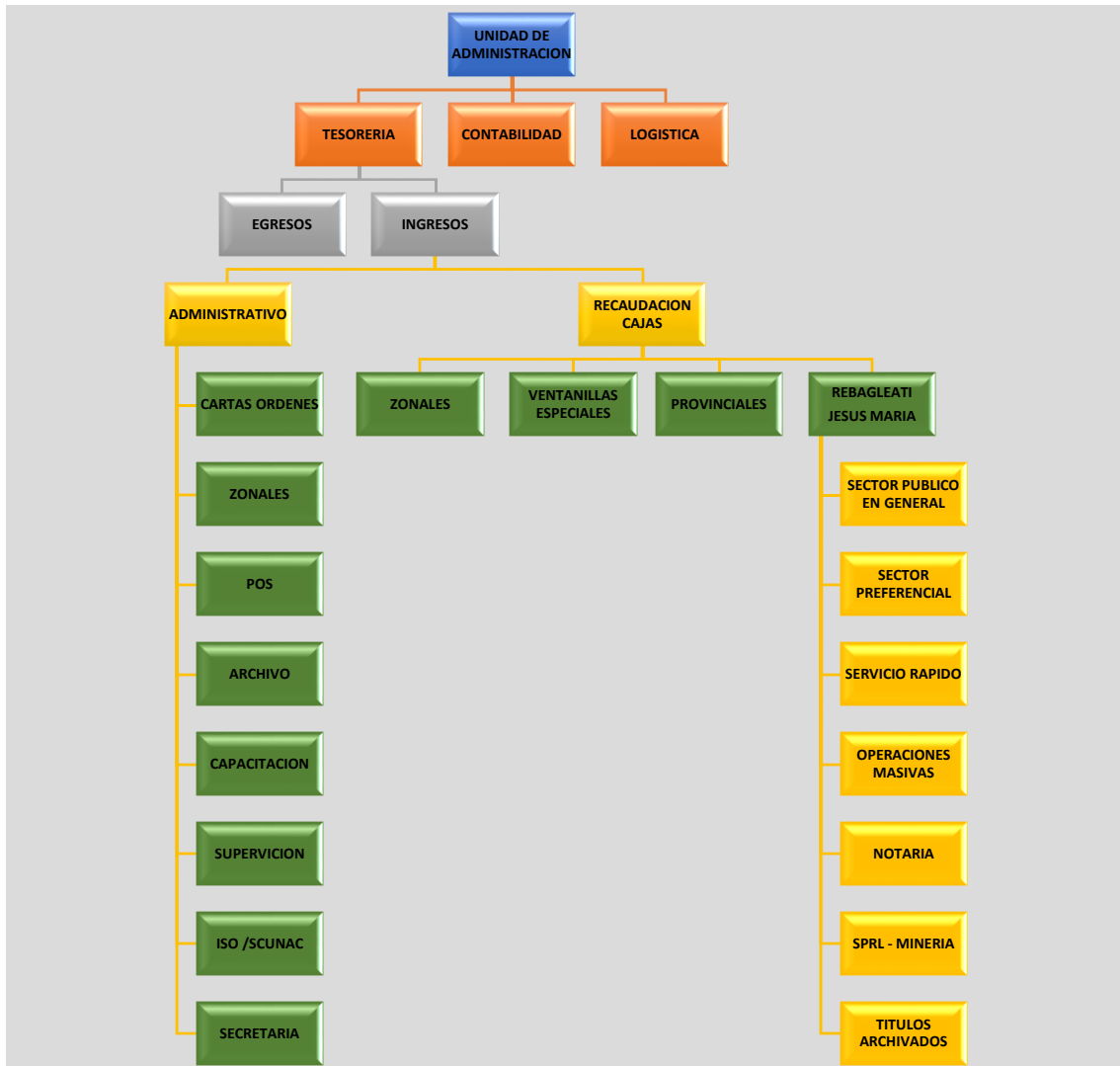


Figura N° 2. Organigrama del área de tesorería

Fuente : Elaboración propia

Los objetivos que van relacionados con la gestión de calidad de SUNARP establecidos en el manual de calidad son:

- Reducir el tiempo promedio de atención de las solicitudes de publicidad registral, de certificados literal, de partida registral de más de 10 páginas.
- Reducir el tiempo promedio de espera en la cola para atención en caja
- Aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios (SUNARP, 2016)

Se detalla en el ANEXO 03 los objetivos, indicadores y meta de acuerdo a lo desarrollado por el área de tesorería de SUNARP.

1.2 SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

“La calidad, desde el punto de vista interno de una organización, es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes sobre un producto, servicio, precio, entre otros factores que son valorados por el consumidor final” (Grima & Tort-Martorell, 1995, p.9) Por otro lado, Carro y Gonzales (2008) nos define a calidad “como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas” (p.1)

Respecto a la gestión de calidad, se define “como el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad en una empresa” (Pola, 1994, p. 23)

El autor Udaondo Duran (1992) la define:

“Como el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; por lo tanto, plantea la definición como el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas de mejora permanente” (p.5)

1.2.1 Definición de Organización Internacional de Estandarización (ISO)

La International Organization for Standardization es el organismo internacional que elabora los estándares que llevan su nombre, estas son publicadas como normas internacionales. Entre los estándares elaborados por la ISO esta la familia de normas ISO 9000, fruto del trabajo del comité técnico ISO/TC 176, que se creó precisamente con la

finalidad de elaborar para la Gestión de Calidad de las empresas. La serie de normas ISO 9000 supuso la introducción de ISO en el ámbito de la dirección empresarial con el desarrollo de estándares para la certificación de sistemas de gestión (Camisón, Cruz, & Gonzales, 2006, p. 362)

1.2.2 Norma ISO 9001-2008

Dentro de las normas ISO, se encuentra la ISO 9001 que es una norma internacional que considera las actividades de una organización, según el sector de actividad sin distinción. Esta norma se concentra en la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización. En la actualidad, la norma ISO 9001 es la norma de mayor renombre y la más utilizada alrededor del mundo. Se tiene información de la página oficial de ISO que más de un millón de organizaciones en el mundo están certificadas con la ISO 9001 (ISO, 2017).

La norma ISO 9001:2008 se basa en ocho principios de gestión de calidad: Enfoque al cliente, Liderazgo, Participación del personal, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistema para la gestión, Mejora continua, Enfoque basado en hechos para la toma de decisión y Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (ISO, 2017) .

1.2.3 Concepto de empresa certificadora, auditoria, indicador de gestión y proceso

La empresa certificadora es un organismo que da garantía por escrito de un producto, un proceso o un servicio de acuerdo a los requisitos especificados, según explica la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2017). Asimismo, explica que el sistema de certificación es el conjunto de las actividades implementadas para evaluarla conformidad del producto y/o servicio a requisitos especificados.

Por otro lado, la auditoria de calidad según la Asociación Española de Calidad (AEC) es aquella en la cual se evalúa la eficacia del sistema de Gestión de Calidad de la organización conforme a la norma UNE-EN-ISO 9001-2008 puesto que esta es la norma mundial que describe los requisitos de un SGC (AEC, 2017) .

Esta postura es apoyada por el indicador de gestión según indica Uribe & Reinoso (2014):

Es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, etc.). En tal sentido, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando un mejoramiento continuo en la organización, ya que: “lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse (Serna, 1997) (p.13)

Un proceso se define “como un conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente” (Camison et al., 2007, p. 843)

“Una organización puede ser definida como un conjunto de procesos, que se realizan simultáneamente y además están interrelacionados” (Camison et al., 2007, p. 844)

1.3 CAPITAL HUMANO

El objetivo de los departamentos o áreas de capital humano o gestión de talento, hasta hace muy poco denominados también departamentos de recursos o de personal es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor estas divisiones enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, la organización y de la sociedad. En el siglo XXI, la administración del capital humano encara nuevos desafíos debido a la creciente diversificación de la fuerza de trabajo y a la globalización de la economía. Por tanto, las áreas o departamentos de administración del capital humano toman en cuenta, por una parte, el enorme reto de los cambiantes entornos legales, pues las nuevas condiciones han forzado a muchos países latinoamericanas a revisar la base de su legislación sobre materia laboral y, por otro parte, el desarrollo de nuevas tecnologías lo que ha implicado cambios en la manera de administrar y gestionar el capital humano. (Werther & Davis, 2014).

1.3.1 Dirección de capital Humano en el ámbito de la Gestión de Calidad

Las organizaciones que implementan sistemas de gestión de calidad adoptan enfoques específicos de Dirección de Recursos Humanos (DRHH) orientados a conseguir el compromiso de los empleados para que éstos ejerzan su esfuerzo discrecional en pro del logro de los objetivos colectivos y de la mejora continua de la organización (Willkinson, 1998).

Dicho compromiso resulta un factor clave de éxito para lograr, a través de la conjunción de una fuerza de trabajo ampliamente formada y de las tecnologías flexibles, empresas capaces de responder a las necesidades del mercado a través de productos, servicios y procesos en continua evolución. (Camison et al., 2007, p.1092)

Según Evans y Lindsay (2000) indican que la consolidación del compromiso de los individuos con la organización, sus unidades de trabajo y los objetivos colectivos, la dirección de recurso humano en el ámbito de la calidad persigue los siguientes objetivos

- Fomentar la cooperación interna
- Crear un contexto adecuado para el desarrollo del trabajo en equipo
- Delegar autoridad y capacidad de toma de decisiones a los empleados para que apliquen su conocimiento al desempeño de las tareas
- Generar el sentimiento de responsabilidad y de propiedad del trabajo que se realiza
- Comunicar la importancia para la empresa del esfuerzo y las aportaciones de cada individuo
- Impulsar el aprendizaje y el desarrollo personal (p.21)

1.3.2 Régimen laboral de las instituciones públicas (CAP / CAS)

En el estado peruano en el ámbito Laboral y de Contratos laborales, existen 15 regímenes laborales establecidos en las entidades del estado, cada uno de estos regímenes implica diferentes derechos y deberes para un servidor público, en esta oportunidad mencionaremos 2 de ellos y las implicancias que tiene en la institución SUNARP debido que en la actualidad existen colaboradores que forman parte de estos 2 tipos de regímenes laborales a mencionar a continuación en el gráfico:

Tabla 4

Tipos de Regímenes Laborales

CAP	Régimen Laboral de la actividad privada	D. LEG. 728
CAS	Régimen Laboral de contratación administrativa de servicio	D. LEG. 1057

Tipos de contratos que se aplican en la SUNARP: CAP (cuadro de asignación de personal) y CAS (contratación administrativa de servicios).

Fuente: Elaboración propia

El Régimen Laboral en la Actividad Privada según indica el Autoridad Nacional del Servicio Civil (2011):

Fue publicado el 8 de noviembre de 1991 con la finalidad de garantizar una estabilidad laboral a los trabajadores que, en esa época, tenían contratos de trabajo de naturaleza temporal, accidental y contratos para obras o servicio. En esta lógica cada entidad aprueba su propio reglamento interno, sus propios grupos ocupacionales y sus propios niveles al interior de cada grupo.

La selección y contratación de este personal rige por la Ley Marco del Empleo Público Vigente mediante concurso público y abierto. (p. 47-51)

En la SUNARP todos los colaboradores CAP cuentan con el contrato DL 728, por lo que su desvinculación del servicio público no es algo muy común.

Por su parte, el Régimen de Contrato Administrativa de Servicios (CAS) está normado por el Decreto Legislativo N° 1057, promulgado el 27 de junio del 2008 como indica Autoridad Nacional del Servicio Civil (2011):

Este régimen constituye una modalidad contractual laboral temporal especial, propia del Estado. En general, todas las entidades de la administración pública pueden contratar personal bajo el régimen CAS que fue creado en reemplazo de los Servicios No Personales (SNP), modalidad contractual creada en los años noventa como respuesta a las restricciones presupuestales impuestas a la contratación de nuevo personal, con el objetivo de ahorrar costos laborales y crear un mercado laboral más flexible. A partir del 2010, debido a una sentencia emitida por el Tribunal Constitucional, el CAS debe interpretarse como un régimen especial de contratación

de naturaleza laboral para el sector público, el cual es compatible con el marco legal (p.56-61)

1.3.3 Cultura Organizacional

Cultura Organizacional según indican Robbins & Judge (2009) “se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano un conjunto de características claves que la organización valora” (p. 551).

Por otro lado, Robbins y Judge (2009) explican que el comportamiento organizacional “es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p. 10)

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Planeamiento de la Investigación

Esta investigación se planifica en base a los tiempos otorgados por la alta dirección de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos.

2.1.1 Propósito de la Investigación

Esta investigación tiene como propósito analizar si el capital humano bajo la contratación CAP del área de tesorería de la SUNARP es una barrera en la implementación de la Norma ISO 9001:2008 de las oficinas de Jesús María, San Isidro y San Borja. Asimismo, medir el impacto que tiene este hecho en los objetivos organizacionales. Los resultados de esta investigación buscan proponer aportes y recomendaciones que permitan pautas o mejoras desde el punto de vista práctico y de beneficio común para las partes involucradas. Se aportará en demostrar si los procesos internos que respectan al capital humano en el sector público se están aplicando de manera efectiva.

2.1.2 Tipo de Investigación

Esta investigación se desarrolla considerando el diseño de la teoría fundamentada, la cual nos permite tener un alcance cualitativo a través de entrevistas a profundidad semiestructuradas como herramientas de recolección de datos, que serán luego analizados, ya que la investigación se enfoca y sustenta por los resultados a través de una nueva implementación en una institución pública; además, del impacto que tiene ésta frente al capital humano.

2.1.3 Preguntas de la Investigación

Esta investigación buscará responder a las siguientes interrogantes :

¿Cuál es el proceso de contratación del personal con categoría CAP en el área de tesorería de SUNARP?

¿El personal CAP se identifica con la cultura organizacional y políticas de la SUNARP?

¿Cuáles son los elementos de transformación tecnológica que han tenido incidencia en la implementación del ISO? ¿Cómo influye este en el desempeño laboral del personal CAP?

¿En qué se asemejan o diferencian las normas laborales establecidas, responsabilidades y carga laboral entre el personal CAP y CAS?

¿En las oficinas de SUNARP en investigación, el personal nombrado (CAP) cumple los mismos procesos, normas y lineamientos que cumple el personal con categoría CAS?

2.2 Contexto

A partir de este punto se describirán todas las observaciones realizadas durante el desarrollo de las entrevistas a profundidad, partiendo de tres escenarios: antes, durante y después de cada entrevista. Los escenarios seleccionados para realizar el trabajo de investigación son las instalaciones de la institución en estudio en las cuales se desempeñan los colaboradores y funcionarios elegidos.

La presente investigación detalla el contexto y, entorno interno y externo donde se desarrollaron las entrevistas.

2.2.1 Descripción del contexto interno y externo (Bitácora)

Tabla 5 Bitácora

Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 5	Segmento 6	Segmento 7	Segmento 8	Segmento 9
Jefe del Área de Tesorería de la Zona N° IX	Encargados de oficinas Zonales (San Borja y San Isidro)	Cordinadora de Calidad	Asistente de Coordinación de Calidad	Facilitadores ISO de Tesorería	Supervisores Operativos de Tesorería	Personal Administrativo (Capacitación, contrato y clima laboral)	Personal de Archivos y Documentación	Personal Cajero
La cita fue programada a las 9:00 am del día miércoles 02 de Agosto del 2017, en el área de Tesorería de la SUNARP ubicada en el 1er piso en Av. Edgardo Rebagliati N° 561 -Jesús María.	La cita fue programada con la encargada de la oficina de San Borja a las 7:30 am del día Jueves 20 de Julio del 2017 por otro lado el 22 de Agosto del mismo año con el encargado de la oficina de San Isidro se coordinó la entrevista al término de ella con la facilitadora ISO de esta oficina.	La cita fue programada a las 5:30 pm del día Lunes 24 de Julio del 2017, en el área de Coordinación de Calidad de la SUNARP en el 5to piso de los nuevos edificios , ubicada en Av. Edgardo Rebagliati N°561 en Jesús María	La cita fue programada a las 5:00 pm del día Lunes 24 de Julio del 2017, en el área de Coordinación de Calidad de la SUNARP en el 5to piso de los nuevos edificios , ubicada en Av. Edgardo Rebagliati 561 en Jesús María	La entrevista con los facilitadores de Jesús María se acordó el martes 18 de Julio a las 11:00 am , por otro lado se coordinó con la facilitadora de San Isidro el 20 de Julio a las 8:30 a entrevista, por ultimo con la facilitadora de San Isidro se coordinó a las 3:30 pm del día 22 de Agosto	La cita con los supervisores fue programada a las 9:00 am del día martes 18 de Julio del 2017, en el área de Tesorería de la SUNARP ubicada en el 1er piso en av. Edgardo Rebagliati 561 en Jesús María	La cita fue programada a las 11:30 pm del día miércoles 02 de Agosto del 2017, con parte del personal , en el área de Tesorería de la SUNARP ubicada en el 1er piso en av. Edgardo Rebagliati 561 en Jesús María	La cita fue el día miércoles 09 de Agosto del 2017 a las 3:00 pm , en el área de archivos y documentación de Tesorería de la SUNARP ubicada en el 1er piso, antes de llegar a la oficina de la Tesorería.	Se programa para el jueves 20 de julio a las 9:30 y 02 de Agosto a las 10:00 am ,entrevistamos primero al personal CAP con autorización del Supervisor encargado y remplazo de la tesorera que se encontraba de vacaciones y despues seria con el grupo de los CAS
Ingresamos y verificamos que la oficina tiene un espacio amplio, tiene varios folders y libros colocados en 2 repisas, 1 caja fuerte, una amplia mesa donde está colocada todo tipo de documentación de diferentes áreas y dos teléfonos anexos	La Oficina San Isidro se encuentra ubicada en Av. Javier Prado Oeste 305 -Lima en cuyos alrededores se encuentran institutos y pequeñas tiendas comerciales, por otro lado la oficina San Borja ubicada en Av. Aviación 3316-Lima, cuyos alrededores se encuentran tiendas y centros comerciales ,ambas oficinas se encuentran en zonas urbanas.	La entrevistada pide disculpas debido a la demora de su llegada , comenta que se encontraba en una reunion con los jefes de la SUNARP	La persona a entrevistar la encontramos elaborando un trabajo con otro colaborador de su área y nos indicó que la esperamos en unas sillas que sobran en su área	Cada facilitador tuvo un espacio distinto para realizar su entrevista, la de Jesús María lo hizo en la oficina de la tesorería, por otro lado la facilitadora de San Borja lo hizo en un comedor de la oficina y por último la facilitadora de San Isidro lo hizo en el área de digitación	Ingresamos al Área de Tesorería por donde Entregan formularios y pre liquidan Inscripciones de Títulos	La entrevistada nos indicó que ella no tenía el espacio adecuado y que nos adecuáramos en la sala de espera, no era un ambiente adecuado para entrevistar debido a que muchos colaboradores transitan por esa sala	Es una área pequeña para toda la documentación que reciben diariamente, mide por lo menos 3 metros por 4 metros, es un área donde la documentación esta aglomerada en una especie de stands y que la colocan ahí según fecha de llegada.	No brindaron un espacio adecuado para entrevistar a los trabajadores, y nos brindaron un espacio muy pequeño en una mesa dentro del área donde se recuenta el dinero, cámaras de vigilancia y alrededor se encuentra parte del área administrativa
Nos recibió de manera muy cordial e inmediata y se produjo la primera interrupción, alertándonos de que es un puesto complicado y que no sería la primera interrupción en el transcurso de la entrevista	La oficina de San Borja consta de 2 pisos, en el primero piso se atiende a los usuarios el segundo piso solo se encuentra los trabajadores , por otro lado la oficina de San Isidro consta de 1 piso con diversas oficinas donde se distribuye el personal y las áreas , es un espacio más amplio	La oficina está al costado de su asistente, los divide una pared de luna y una puerta , es un ambiente amplio la oficina de la entrevistada donde solo tiene su escritorio y P	El ambiente o espacio laboral donde se encuentra la persona a entrevistar es relativamente pequeño y no es propicio para una entrevista privada, no hay comodidad.	Los entrevistados si bien no tiene un área donde se les pueda hacer la entrevista , el área que se les brindo buscaron adecuarla para poder realizarla y sentirnos cómodos ambas partes, pero notamos en todos que preferían tener un área más privada.	Al ingresar por un pasadizo nos cruzamos con el área de documentación y archivos de Tesorería y una pequeña área de lockers donde guardan sus cosas los trabajadores del área de orientación.	El ambiente estaba compuesto por 2 sillas largas , al costado de ella se encontraba los de seguridad, un pasillo donde estaban el área de documentación de tesorería y otra de atención	Se coordina que la entrevista se realizara una por una y se nos brindan en un espacio improvisado en la oficina para hacer la entrevista ,	Se acordó con el supervisor que las entrevistas durarían un promedio de 10 a 15 minutos, debido a que no podíamos interrumpir por mucho tiempo la jornada laboral por la alta demanda de usuarios que se presentan en el área
Su asistente entra reiteradas veces y se puede observar colaboradores del área y otras en la puerta esperando conversar con la entrevistada, debido a que cualquier consulta del área pasa por ella	En la oficina de San Borja nos indicaron que esperaríamos en el comedor donde se realizara la entrevista por otro lado en la otra oficina de San Isidro nos dirigimos al área donde se encontraba el encargado, es un espacio amplio pero se escucha demasiado ruido alrededor	Observamos que cuida y mantiene en orden su ambiente de trabajo , una que otra documentación suelta en su escritorio donde apunta lo que hace diariamente			La entrevista ser realizara en la oficina de la Tesorería con autorización de la misma, ella se dirige a otras reuniones			

<p>La entrevista da comienzo a las 9:05 am, observamos que en cada pregunta la entrevistada se expresaba y se toma un buen tiempo. Se percibía el grado de confianza que nos transmitía al momento de explicar y dar respuesta a las consultas</p>	<p>La entrevista de San Borja comenzó a partir de las 7:40 am de la mañana y nos da su alcance de los temas que ella domina, por otro lado con el entrevistado de San Isidro se empezó a las 4:30 pm y nos indicó en un principio que no deseaba que grabáramos la entrevista</p>	<p>La entrevista empezó a las 6:00 pm de la tarde, por momentos durante la entrevista respondía a las preguntas en base a su experiencia laboral, demuestra una facilidad de palabra al momento de responder ciertas preguntas</p>	<p>La entrevista empezó a partir de las 5:15 pm, la entrevistada consulto cuanto tomaría la entrevista y que solo podía atendernos hasta las 5:45 pm</p>	<p>Las entrevistas empezaron en Jesús María las 11:30 am, por otro lado la entrevista en San Borja empezó a las 8:30 am y por último la entrevista en San Isidro empezó a las 3:40 pm</p>	<p>La entrevista empezó a las 10:30 am, ambos supervisores demostraron cordialidad y un buen trato al momento de presentarse, por momentos notamos en uno de ellos algo más cobinado pero respetuoso al momento que se le solicitó hablar con él.</p>	<p>La entrevista comenzó a partir de las 11:45 am de la mañana, si bien el sitio no es apropiado para la entrevista la persona a entrevistar no se nota incomoda</p>	<p>La entrevista comenzó a partir de las 3:15 pm debido a que no había un acuerdo quien se entrevistaría primero, el lugar no es adecuado para realizar una entrevista debido al espacio y ruidos</p>	<p>La entrevista empezó a las 9:15 am el personal se siente algo incómodo por el ambiente de ruido que se produce, ya que no es un sitio adecuado para entrevistar, al parecer no desean que escuchen sus respuestas debido a que hay colaboradores alrededor de la oficina</p>
<p>Se producen una serie de ruidos, desde el timbre de la puerta principal de tesorería, su asistente no deja de salir y entrar a la oficina, la llamadas a los anexos y teléfono personal de la tesorería, asuntos que tiene que atender la entrevistada</p>	<p>En la oficina de San Borja empieza a producirse una serie de ruidos debido a que va llegando el personal de trabajo por otro lado en la otra oficina se escucha ruido de los colaboradores que salen e ingresan al área del encargado dejando documentación, por momentos interrumpe la entrevista debido a diversar llamadas</p>	<p>Hubo una interrupción por parte de un colaborador al tocar la puerta de la oficina al cual la entrevistada no accedió a contestar y por momentos por parte de ella al necesitar documentación a su asistente</p>	<p>El ambiente de la entrevista se mezclaba con los ruidos de radio de la otra oficina del costado, por momento era difícil entender lo que nos quería decir, se presentaron interrupciones tanto por parte de personal y llamadas</p>	<p>En todas las oficinas con los facilitadores ISO hubo interrupciones muy constantes por parte de otro personal, debido a que las áreas que nos brindaron para hacer la entrevista no están adecuadas para realizarlas, hubo más interrupciones y ruidos diversos en una más que la otra debido a que el ambiente era de espacio abierto para que los colaboradores transitaran.</p>	<p>Ambos nos brindaba sus respuestas en base a su experiencia y comparaciones con su antiguo trabajo, se puede notar que están preparados para responder cualquier pregunta de su área.</p>	<p>Lamentablemente como es un sitio de donde la gente transita, por momento los colaboradores interrumpían a la entrevistada y hay diversos ruidos alrededor</p>	<p>Se producen interrupciones por parte de los colaboradores del área de caja de tesorería, el supervisor, incluso la secretaria de la tesorería, también hay diversos ruidos debido a que había una radio prendida y diversos ruidos de otros colaboradores fuera de la oficina</p>	<p>Cada entrevistado en un principio le costaba más que otro poder entender el tema a tratar y responder las preguntas, se tenía que volver a reformular la misma pregunta, se puede ver que las respuestas de los dos tipos de contrataciones es diferente</p>
<p>En algunas preguntas quiso contestar con material en mano, consideraba mejor que el material explicara lo que ella quería transmitir, uso por momentos un lenguaje coloquial.</p>	<p>La entrevistada de la oficina de San Borja muestra mucho interés y ganas de colaborar en la entrevista, por otro lado el entrevistado de la otra oficina tiene muy buena predisposición de responder las preguntas pero llega un momento que se limita a responder solo una pregunta y encasillarse en ella,</p>	<p>La entrevistada en un momento en una determinada pregunta solicitó la ayuda de su asistente, en otro momento de la entrevista se ayudó a través de el extranet de la SUNARP</p>	<p>La entrevistada tenía dominio de su tema, brindaba comparaciones en ciertos casos y ejemplos tanto laborales como personales, por momentos mostraba un cierto incomodidad cuando se le preguntaba</p>	<p>Los facilitadores muestran un gran conocimiento de su tema, usan un lenguaje moderado, también se notó que en ciertos puntos a contestar hay controversia en las opiniones de los facilitadores CAS con los facilitadores CAP</p>	<p>En ambos casos se produjeron varias interrupciones con el personal de los alrededores por otro lado ambos cuidaron que respuesta daban al momento de responder, colocaron casos y situaciones que otras áreas pasaron,</p>	<p>Por momento se tomaba su tiempo en responder una pregunta, habla en su mayoría sobre su experiencia laboral que da como respuesta en algunas preguntas.</p>	<p>Comentan durante la entrevista que pasaron cada una por otras áreas y que deberían tener un espacio más grande, debido a que no les parece que con la carga laboral que tienen no tengan las herramientas y espacio adecuada</p>	<p>Las interrupciones se produjeron con el personal en cada entrevista con diferentes ruidos, las personas que estaban alrededor subían el tono de voz de sus conversaciones y producen ruidos, que hace por momentos solicitar al entrevistado que suba su tono de voz</p>
<p>No hay comunicación entre las áreas de RRHH y las jefaturas. El área de RRHH no informa sobre las faltas del personal, de esta manera las responsabilidades no son compartidas porque dejan toda la responsabilidad operativa al jefe inmediato</p>	<p>Hablar de cultura organizacional es nuevo dentro de la SUNARP, aún no se desarrolla, ni se difunde; la comunicación no es efectiva.</p>	<p>La alta directiva debe estar involucrada y comprometida con sus procesos, procedimientos y trabajadores. Son ellos quienes deben primero estar comprometidos con la entidad y luego de ello viene el resto.</p>	<p>La resistencia al cambio siempre se ha dado. Sin embargo, si se tiene un buen plan de trabajo este marcha bien,</p>	<p>La evaluación de desempeño al personal CAP no se le evalúa, RRHH solo los evalúa en su cumplimiento de horario, no tiene una herramienta de medición de su trabajo de los CAP.</p>	<p>Los nombramientos y contratos CAP se encuentran dentro de una política institucional, depende de los jefes institucionales y la política de gobierno de turno.</p>	<p>El primer objetivo del sindicato es la negociación colectiva mediante el trato directo donde se han obtenido varios acuerdos</p>	<p>Todo cambio es para bien, ver lo positivo y mejorar, cuando todo empieza hay cosas que pulir pero de que afecta si afecta.</p>	<p>Cuando se implementó tanto el ISO hubo Resistencia al cambio, los CAP fueron los que presentaron más resistencia debido a los años que viene laborando bajo una misma modalidad y forma de trabajo</p>
<p>Finalizando la entrevista, nos indicó si teníamos alguna pregunta más, gustosa nos respondería y cualquier duda que le indicáramos, indico también que las respuestas dadas hayan servido para la investigación</p>	<p>Finalizando la entrevista ambos indicaron que esperan haber aportado en algo a todas las consultas planteadas a su persona sobre el área y que si bien tocaron temas que no venían al caso, espero que las dudas respecto a ciertos temas hayan sido despejadas.</p>	<p>Finalizando la entrevista, nos consultó si teníamos alguna pregunta más en base a nuestra investigación y en lo que podía que dudaran comunicarnos con ella en caso de cualquier duda</p>	<p>Finalizando la entrevista indicó que es toda la información que puede brindar respecto a la investigación que le presentamos</p>	<p>Finalizando la entrevista agradecemos por su aporte y que significaba mucho la ayuda que nos pudieron brindar debido, por su parte ellos indicaron que cualquier consulta o duda nos comunicáramos vía correo y en lo que pueda nos apoyarian.</p>	<p>Finalizando la entrevista ambos indicaron que esperan haber aportado en algo a todas las consultas planteadas a su persona sobre el área</p>	<p>Finalizando nos indicó de que trataba su área y la información que nos pudo dar esperaba que nos pudiera ayudar en algo, agradeciendonos por tomarla en cuenta.</p>	<p>Finalizando todas comentaron que es un área que no se le da la importancia debida, pero en lo que respecta a la entrevista con la información dada esperan haber aportado algo</p>	<p>Finalizando todos los entrevistados se les noto algo desorientados por las preguntas que se les hizo, incluso llegando a bromear si alguna respuesta no aportaba</p>

<p>El trato hasta el final fue muy cordial, si bien uso un lenguaje coloquial pidió las disculpas del caso, brindo en todo momento un ambiente de confianza y respeto, la entrevista pudo seguir por muchas horas ya que es una persona que le gusta brindar sus conocimientos.</p>	<p>La entrevistada de San Borja indico que cualquier otro tema a tratar gustosa nos atendía por otro lado el entrevistado de San Isidro nos indicó que todo lo brindado y expuesto por su parte haya servido.</p>	<p>El trato muy cordial antes y después de la entrevista, se observo hasta el final que su asistente estuvo atenta a cualquier consulta por parte de la coordinadora para poder apoyarla</p>	<p>Nos brindó todo el apoyo desde el inicio y el final e hizo posible la coordinación de la entrevista, y solicitar el pase administrativo para la entrevista</p>	<p>Se notó en todos los facilitadores a entrevistar que a pesar que tienen diferentes puntos en ciertos temas , buscan no dejar mal a la institución y todos buscan un mismo objetivo ,</p>	<p>En ambos casos se noto un apoyo antes , durante y después de la entrevista , entre los supervisores incluso se pudo observar que uno de ellos aconsejaba a su compañero</p>	<p>La entrevista fue corta, debido a que la persona debía seguir laborando, pero nos brindó toda la información posible, muy cordial en todo momento y cuidó su manera de transmitir sus ideas</p>	<p>La entrevista fue muy cordial , si bien entraron en un momento en un estado de nervios , pudieron responder las preguntas establecidas hasta el ultimo , tienen muy buena predisposición en colaborar con el estudio</p>	<p>Los entrevistados al final comentaban que sintieron nervios en algún momento de hacerles las preguntas y se notó una gran diferencia en cada colaborador, unos respondían con mayor interés que otro, las entrevistas fueron cortas debido a que no disponen de mucho tiempo</p>
<p>Se interactuó con la entrevistada al final de todo consultando temas varios, parte del Personal fue cordial y saludo a los entrevistadores asombrándose de tenernos de vuelta</p>	<p>En ambas oficinas los colaboradores que estuvieron en la oficina durante la entrevista se mostraron cordiales y atentos , por momento hubo de su parte interrupciones en ambos casos , pero de manera intencional , pedían las disculpas del caso, debido a que se escuchaba que otros colaboradores le indicaban que los encargados estaban ocupados.</p>	<p>Volvio a pedir las disculpas del caso por la demora en la entrevista, y procedió a retirarse a otra reunión indicando que cualquier asunto gustosa nos ayudaba.</p>	<p>Los colaboradores de los alrededores que estuvieron en la oficina durante la entrevista se mostraron cordiales y atentos , por momento hubo de su parte interrupciones, pero siempre pidiendo la disculpa del caso</p>	<p>La entrevistada de San Borja, fue muy amable hasta el final , basó en sus años de experiencia para responder , por otro lado los facilitadores de Jesús María tienen mayor acceso a la información, por último la facilitadora de San Isidro fue técnica en sus respuestas , respondió todo lo que se le preguntó, todos tienen conocimiento del puesto donde están</p>	<p>Los entrevistados fueron muy atentos hasta el final , indicaron que cualquier consulta o inconveniente estaban a la disposición</p>	<p>Por ultimo indico que cualquier tema pendiente que pudo quedar estaba gustosa de ayudar en otro momento muy buena predisposición por parte de la entrevistada para responder cada pregunta, tiene un amplio conocimiento de los temas a tratar</p>	<p>Se nos indicó que si bien es una área pequeña , tienen todo el deseo de dejar bien el área , y que mientras estén a cargo de ella brindaran las facilidades que estén a su mano para contribuir con el área de tesorería</p>	<p>El personal área administrativa de Tesorería debido al espacio pequeño continuaba haciendo ruidos ya sea desde su teléfono, radio o recontadora, dicho espacio donde se brindo la entrevista no era adecuado debido a que uno tenía que acomodarse como podía, y los entrevistados contaban con poco tiempo</p>

2.3 Muestra o participantes

A continuación se presentan la muestra estructural de funcionarios entrevistados en las diversas jerarquías cumpliendo los criterios de evaluación.

2.3.1 Descripción de las muestras

Al iniciar la investigación se determinó que la muestra para las entrevistas correspondería a 20 unidades; sin embargo, se ajusta el muestreo a 29 unidades. Esta muestra no responde a un cálculo probabilístico, según los tipos de muestra planteados por Hernandez Sampieri esta investigación se ajusta a un proceso de enfoque sobre las unidades entrevistadas y la importancia de la recolección de datos. De ello, se ha definido las siguientes unidades:

Tabla 6

Personal que conforma la entrevista SUNARP

Unidades para la entrevista		Cantidad de entrevistados	Nombre
1	Jefe del área de tesorería de la Zona N° IX - Lima	1	Patricia Rengifo
2	Encargados de oficina(San Borja y San Isidro)	2	Monica Saavedra/ Carlos Mas
3	Cordinadora de Calidad Zona N° IX - Lima	1	Tula Borja
4	Asistente de coordinación de calidad Zona N° IX - Lima	1	Ana Sayan
5	Facilitadores ISO (Calidad) Oficinas (Jesus Maria, San Isidro, San Borja)	5	Zoila Dextre / Hector Landa / Jorge Guerrero/Rocio Suarez/ Ivonne Hidalgo
6	Supervisores Operativos del Área de Tesorería Zona N° IX - Lima	2	Eloy Campos / Oscar Ramirez
7	Personal Administrativo de Tesorería Zona N° IX - Lima	1	Wendy Herrera
8	Personal de Archivos y Documentacion de Tesorería Zona N° IX - Lima	3	Giovanna Mez / Graciela Jurado / Rosario Sánchez
9	Personal Cajero Zona N° IX - Lima	13	Cielo Padilla / Anita Tello/ Gladys Peña / Isabel Sandoval /Noemi Solis / Oscar Arias/Jacqueline Pando / Juan Carlos Agreda / Victor Hipolito / Patricia Aquino / Paul Dominguez / Miguel Haro/ Jorge Aquije

Personal que forma parte de la SUNARP en distintas áreas en investigación.
Fuente: Elaboración Propia

2.4 Diseño y abordaje principal

Se elabora el *brief* con el plan estratégico para definir la estructura de las entrevistas a profundidad

2.4.1 Identificación de la estructura de la entrevista o focus

En esta investigación se utiliza la técnica de entrevista semiestructurada, las preguntas son bajo un contexto y composición lo suficientemente abierta como para provocar respuestas a profundidad, con las cuales se puedan obtener un mejor resultado.

2.4.2 Guía de preguntas

La elaboración de la guía de preguntas se basa en los objetivos indicados para esta investigación. Se tomó como referencia en primer lugar una lluvia de ideas para determinar por categoría las preguntas que responden al contenido de esta investigación.

Resumen de las preguntas a los entrevistados.

1. Actualmente, SUNARP maneja los tipos de contratación CAP y CAS ¿En qué se diferencian y por qué?
2. ¿Cuáles son los requisitos, características y beneficios más resaltantes del tipo de contratación CAP?
3. ¿Cuáles son los requisitos, características y beneficios más resaltantes del tipo de contratación CAS?
4. Dentro de estos tipos de contratación, ¿Cuáles son las modalidades establecidas y sus beneficios?
5. ¿Cuál es el tipo de contratación que asegura una mayor productividad, eficiencia y compromiso por parte del colaborador?
6. ¿Cuál es el perfil solicitado por SUNARP para determinar la contratación del personal de tesorería y derivación según tipo y modalidad?
7. La SUNARP es un organismo descentralizado autónomo del Sector Justicia, bajo este concepto, ¿Cuál es el proceso de convocatoria interna y externa que manejan? ¿Este proceso se diferencia de los procesos de contratación que realiza el estado?
8. ¿Qué tipo de cultura organizacional presenta SUNARP y en qué nivel se encuentra?
9. ¿Este tipo de cultura impacta de manera positiva o negativa en el personal colaborador? ¿Por qué?
10. ¿Consideran ustedes que la cultura y política organizacional ha sido comunicada de la manera correcta? ¿Cuentan con comunicación efectiva dentro de la institución?
11. ¿Cómo se promueve actualmente la cultura y política organizacional dentro de la institución con sus trabajadores?

12. ¿Cuál es la actitud de los trabajadores de la organización ante los cambios en la institución y la política de calidad en la SUNARP? ¿Hubo resistencia al cambio?
13. ¿En qué medida se cumplen las políticas organizacionales y de qué manera miden el impacto que genera en el trabajador?
14. ¿Cómo se mide el grado de compromiso e identificación que tienen los trabajadores con la institución y con el servicio que prestan, influye la cultura organizacional en la medición de este?
15. ¿Qué dificultades se presentan cuando se implementa nueva tecnología para mejorar el servicio de atención al usuario?
16. ¿En el último periodo cuáles son los elementos tecnológicos que ha implementado SUNARP para la mejora de sus procesos?
17. ¿Qué opinión tiene acerca del sistema SCUNAC implementado hace un año, cumple las expectativas de la institución y del personal involucrado? ¿qué mejora propondría para dicho sistema?
18. ¿En qué medida SUNARP evalúa el nivel de compromiso cuando se implementan mejoras en sus procesos? En el caso del personal antiguo, ¿Cómo se adapta a estas nuevas implementaciones y tecnología que se aplica?
19. ¿Cuál es el proceso para replicar en las oficinas de SUNARP a nivel nacional la implementación de los cambios tecnológicos?
20. ¿Cómo se difunde el compromiso de la dirección con la institución y sus trabajadores?
21. ¿Qué importancia tiene la relación entre la alta dirección y los supervisores responsables de áreas en SUNARP?
22. ¿Las normas y políticas se mantienen si hay cambios en el personal supervisor?
23. ¿Cómo se mide el grado de compromiso de los trabajadores con la institución y su puesto de trabajo?
24. ¿Conoce los objetivos del sindicato? ¿Cómo se maneja al sindicato, se reúnen constantemente con las personas que participan para llegar acuerdos que no perjudiquen la institución? ¿Cómo se responde a los reclamos y peticiones?
25. ¿Conoce los objetivos del sindicato?

26. ¿Los trabajadores tienen conocimiento de las funciones de estas personas y el aporte que ofrecen a la institución?
27. ¿Con qué herramientas se cuenta actualmente para medir la gestión de desempeño, por ejemplo, algún informe de seguimiento que deban elaborar, algún indicador que se tenga que seguir, hay repercusiones si no se cumple lo establecido?
28. ¿Las evaluaciones de desempeño se manejan para todos los trabajadores?
29. ¿De qué manera evalúan el grado de compromiso con la atención de servicios del personal contratado?
30. Los trabajadores de la institución, ¿Priorizan más el óptimo desempeño individual o la mejora en el desempeño de equipo?

2.4.3 Segmentos

Los segmentos para el levantamiento de información a partir de las entrevistas en profundidad son nueve (9). Se definieron por la importancia que involucra cada uno de estos y la relevante información que pudieron aportar.

Se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 7

Segmento por tipo de cargo en las áreas entrevistadas

SEGMENTO POR TIPO DE CARGO		
Jefe del Área de Tesorería de Zona N° IX - Lima.		
1	Encargada de la supervisión y administración de toda el área de Tesorería de las oficinas de Lima	Patricia Rengifo
Encargados de oficinas (San Borja y San Isidro).		
2	Encargados de una determinada oficina, hacen la labor de administrar y velar por la oficina designada, no son supervisores de tesorería , su función es tanto de registrador público y como apoyo en el área de tesorería , tienes diferentes funciones y su grupo de trabajo como apoyo.	Carlos Mass Monica Saavedra
Cordinadora de Calidad y Asistente Zona N° IX - Lima.		
3	Es la encarga de ver todas las implementaciones ISO y como se va implementando paso a paso en cada una de las oficinas de todo Lima	Tula Borja
Asistente de Coordinación de Calidad Zona N° IX - Lima.		
4	Brinda apoyo al área de coordinación y se encarga de realizar las charlas de ISO y capacitación con los facilitadores	Ana Sayana
Facilitadores ISO (Calidad) Oficinas (Jesus Maria , San Isidro , San Borja).		
5	Brinda apoyo al área de coordinación y se encarga de realizar las charlas de ISO y capacitación con los facilitadores	Hector Landa Jorge Guerrero Zoila Dextre Ivonne Cabanilla Rocio Suarez
Supervisores Operativos del Área de Tesorería Zona N° IX - Lima.		
6	Se encargan de ver todo lo que respecta al área operativa de Tesorería, desde la atención y autorizaciones de procedimientos dentro del área del área.	Oscar Ramirez Eloy Camos
Personal Administrativo de Tesorería Zona N° IX - Lima.		
7	Se encargan de ver todo lo que respecta a las capacitaciones del area de tesorería, ver la renovacion y seguimiento de contratos y el clima laboral que hay en el area	Wendy Herrera
Personal de Archivos y Documentacion de Tesorería Zona N° IX - Lima.		
8	En cuanto a la resolución de la norma ISO tine que ver con la revisión de extornos, reimpresiones de cada cajero, faltantes de recibos y mal llenado. Influye en los indicadores, el área es Archivamiento, Ordenamiento, cruzar y cotejar información que se envía al archivo central.	Giovanna Meza Graciela Jurado Rosario
Personal Cajero Zona N° IX - Lima.		
9	Personal que labora en el área de Tesorería cuya funcion es el cobro de las diferentes tasas por los servicios prestados por la SUNARP y se encargan de certificar documentacion	Noemi Solis Cielo Padilla Gladys Peña Isabel Sandoval Anita Tello Oscar Arias Jaqueline Pando Victor Hipolito Patricia Aquino Paul Dominguez Miguel Haro Juan Carlos Agreda Jorge Aquije

Personal que forma parte de los segmentos y descripción de los cargos

Fuente: Elaboración Propia

2.4.4 Categorías

Las categorías elegidas para esta investigación responden a cada uno de nuestros objetivos específicos y ayudarán a demostrar si la hipótesis planteada es válida.

Los temas abordados en las entrevistas se agruparán de la siguiente manera:

1. Categoría 1: Tipos de Contratación laboral de la SUNARP
2. Categoría 2: Cultura y políticas organizacionales de SUNARP (formación permanente, motivación, capacitación y compromiso institucional)
3. Categoría 3: Elementos de transformación tecnológica y su efecto en el desempeño laboral
4. Categoría 4: Funciones y responsabilidades del personal de SUNARP según las normas laborales
5. Categoría 5: Desempeño Organizacional del personal CAP y CAS según los procesos, normas y lineamientos de SUNARP

2.4.5 El instrumento de investigación

De acuerdo con los objetivos de la investigación, se realiza entrevistas a profundidad con la guía de preguntas semiestructuradas para obtener respuestas ante la hipótesis establecida. Además, se busca identificar el problema interno que se pueda estar suscitando dentro de esta entidad pública a través de sus nuevos procesos y estándares de calidad establecidos.

Se realizó el trabajo de campo considerando a los investigadores como recurso fundamental en el presente estudio.

2.5 Procedimientos

El presente estudio se realizó en las oficinas de SUNARP en el área de Tesorería de los distritos de Jesús María, San Borja y San Isidro. Las entrevistas fueron realizadas por los integrantes del trabajo de investigación, compuesto por dos personas. El dúo lo conforma Dayanna Ovalle Huertas y Franco Ramirez García. Dayanna se encargaba de realizar las preguntas a los entrevistados y grabarlos, y Franco tenía como objetivo observar el entorno donde se realizaba la entrevista.

Asimismo, se respetó los principios éticos de confidencialidad, anonimato y máxima reserva en los datos y se les informa a los entrevistados que los resultados obtenidos solo serían utilizados para la presente investigación. Se describe en la matriz de procesamiento la información recabada de las grabaciones realizadas, considerando los segmentos y las categorías.

La grabación de audio se encontrará en el repositorio del Centro de Información de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Se adjunta la Matriz de entrevistas realizadas en el estudio (ANEXO 04)

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

3.1 Análisis por objetivo

Este capítulo tiene por finalidad analizar a profundidad la información obtenida durante la exploración realizada al área de tesorería de SUNARP de las oficinas de Jesús María, San Isidro y San Borja. Esto, con la finalidad de responder a las preguntas de investigación planteadas en el capítulo anterior y, a su vez, realizar la verificación de la hipótesis de investigación planteada.

Identificar cuál es el proceso de contratación del personal con categoría CAP en el área de tesorería

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los segmentos evaluados para este objetivo se deduce que actualmente los procesos de contratación se están adecuando según referencia de los protocolos de la Ley Servir N° 30057 buscando así para futuro que el personal en general sea medido en base a la meritocracia, profesionalismo, desempeño y, de esta manera, se pueda plantear las mejoras y las capacitaciones. Los puestos de trabajo deben cumplir con un perfil determinado exigiendo como mínimo ser egresado de estudios técnicos administrativos y tener un año mínimo en experiencia similar en relación al puesto.

La Unidad de Recursos Humanos de la Zona Registral N IX sede Lima es la dependencia encargada de realizar el proceso de contratación y determinar el perfil de puesto correspondiente al área de Tesorería y promulgarla mediante una convocatoria de personal a nivel de nacional, en base al decreto legislativo N°1057 que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) y el decreto ley de productividad y competitividad laboral N° 728 para el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) todo esto sustentado en las bases anexadas en la investigación.

En la actualidad, SUNARP maneja 2 tipos de contratación que son el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) basado en el Decreto Legislativo N° 728 y la Contratación Administrativa de Servicios (CAS) para el personal contratado denominado personas naturales que prestan servicios de manera no autónoma en la institución.

Los nombramientos y contratos CAP forman parte de la política institucional que depende de la SUNARP y la política del gobierno de turno.

Cabe resaltar que existen grandes diferencias entre los tipos de contratación del personal CAP y CAS. Por ejemplo, el personal CAP es contratado de manera indefinida con beneficios que equivalen a un contrato de una empresa privada como el salario diferenciado a pesar de realizar las mismas funciones del personal CAS, seguro privado de salud EPS, bonificaciones extras (comidas, pasajes, uniformes, entre otros) además del beneficio del pliego anual que es el presupuesto que maneja la institución.

Cabe mencionar que también existe personal con más de 15 años de antigüedad fue migrado el gobierno del año 1980 de una ley laboral a otra como, por ejemplo, el DL N° 252 Carrera administrativa (1984) al DL N° 728 régimen de la actividad privada (1991) interpuesta por el presidente Fujimori en los años 90.

De acuerdo a la investigación, se registra también otro grupo de personal CAP que es reincorporado de diversas instituciones públicas respaldado con el decreto ley N° 27803 del año 2002 con la cual se revisó la relación de trabajadores que fueron cesados de forma masiva en el gobierno del presidente Fujimori.

También se encuentra otro grupo de trabajadores que ganó un juicio a SUNARP u otra institución pública por despido arbitrario y, por lo tanto, se le tuvo que reincorporar a una plaza de la institución con todos sus derechos incluso con el contrato de trabajo con DL N° 728 sin considerar que no era el rubro donde laboraba anteriormente.

Por último, indicar que la investigación evidencia que en la gestión de los diversos gobiernos se favoreció a colaboradores y conocidos de los partidos políticos para ingresar a puestos en entidades públicas bajo el tipo de contratación CAP, entre ellas, la SUNARP. Los denominados favores políticos no consideraban si este personal contaba o no con la experiencia que exigía el puesto o si habían culminado la carrera profesional solo tenía

por finalidad asegurar un puesto de trabajo indefinido. Esta información se recoge con el personal del área de tesorería de SUNARP que viene laborando con más de 25 años de experiencia y que ha tenido que oponerse, en su momento, a este tipo de contratos sin tener la injerencia de poder decidir ya que la persona responsable decidía arbitrariamente la contratación de dicho personal.

...“Se contrataba hasta personas que no tenían carrera acabada o por favores políticos”...
(Patricia Rengifo-Jefe del área de Tesorería)

Por otro lado, el personal CAS tiene un contrato firmado que está sujeto a firma de adendas cada 3 meses, dependiendo del desempeño del trabajador para su continuidad. Además de ello, cuenta con beneficios limitados como el seguro de salud del estado Essalud, vacaciones y el bono según los Decretos Supremos que firma el Ministerio de Economía y Finanzas como por ejemplo, el Decreto Supremo N° 320 - 2016 EF del aguinaldo por Navidad 2016 y N° 204 - 2017 EF del aguinaldo por Fiestas Patrias 2017. Se pudo constatar que estas diferencias generan un clima negativo, desmotivación y de malestar entre los colaboradores, ya que estos regímenes laborales diferenciados afectan el desempeño, integración, clima laboral e identificación que se busca tener tanto a nivel de área como con la institución en general.

Al extraer información de las entrevistas, se encuentra el testimonio del personal que indica que esta situación se viene dando desde hace muchos años atrás sin poder ser reguladas por los altos mandos de la institución. Además, de la escasa voluntad de los mismos en dar medidas equitativas en busca de la igualdad de beneficios remunerativos para todo el personal. No obstante, de que existe actualmente la Ley Servir, la cual se ha implementado en otras instituciones. En la SUNARP aún no se implementa de manera general dicha esta ley. Solo se toma como un referente, debido a que el método de evolución de este régimen busca la igualdad de contratación para los colaboradores mediante la evaluación de competencia, experiencia y nivel académico.

... “La diferencia entre los CAP y los CAS solo es el tipo de contratación, ya que realizan las mismas funciones. Sin embargo, los CAS se desempeñan mejor que los CAP porque tienen niveles más altos de competencia y vienen de entidades privadas con otra experiencia”... (Eloy seminario – Supervisor operativo).

Actualmente, el reclutamiento del personal y evaluación del perfil de puesto en SUNARP se basa de acuerdo al Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF). El perfil de puesto para el área de tesorería debe cumplir con requisitos establecidos de manera referencial por la Ley Servir y que se complemente con conocimiento en gestión de calidad (ISO). El requerimiento mínimo es que se debe cumplir con el perfil de puesto en habilidades duras donde debe tener un grado técnico administrativo, manejo del programa operativo office, un (1) año de experiencia en el sector privado como asistente o manejo de caja. En cuanto a las habilidades blandas, este personal debe cumplir con las siguientes competencias del puesto que son la empatía, el manejo de conflictos, la escucha activa, la comunicación efectiva y la tolerancia a la presión. Este tipo de perfil se maneja para ambos tipos de contratación (CAP y CAS). En el caso de los CAP solo se le pide cumplir con tres habilidades del perfil del puesto.

Por otro lado, las convocatorias CAP internas se realizan mediante Resolución aprobada por el Ministerio de Economía y Finanzas y la Superintendencia ; y se da de acuerdo a las entrevistas personales, evaluaciones internas, exámenes psicológicos y psicotécnicos, donde solo los trabajadores con contratación CAP pueden postular a nuevos puestos de trabajo dentro de la institución, dejando de lado la igualdad de oportunidades del personal CAS.

SUNARP cuenta con el apoyo de la Secretaría Administrativa, que tiene como función principal la verificación de la documentación presentada por los postulantes a fin de evitar que se presenten irregularidades y se cumpla con el perfil solicitado para ir escogiendo a los mejores candidatos para la futura implementación de la ley Servir.

Analizar si el personal CAP se identifica con la cultura organizacional y políticas de la SUNARP

En base a la información de los entrevistados, se puede indicar que la SUNARP no tiene una cultura organizacional definida, ni difundida desde el más alto rango jerárquico hacia toda la institución; sin embargo, se desarrolla en la actualidad una cultura organizacional (CO) burocrática, en la cual los trabajadores se deben regir por manuales y reglas establecidas. No se considera el concepto real de la cultura organizacional que es mediante los hábitos y valores que son compartidos por los colaboradores dando forma a la organización de la institución y su compromiso con ella.

Este problema es percibido por el personal, ya que desde el más alto mando hasta el de más bajo rango desconocen los valores y, por ende, no se comunican, ni difunden lo cual genera un ambiente competitivo informal e irregular ocasionados también, por la cantidad de trabajadores e instancias con las cuales cuenta la institución.

...“Actualmente no se profesa una cultura organizacional dentro de la SUNARP, quizá por tener tantas instancias no se comunica claramente sus políticas, normas, valores, etc”... (Tula Borja, Coordinadora de Calidad).

Las responsabilidades y funciones de cada colaborador CAP o CAS se encuentran previstas a los instrumentos de gestión, llámese el MOF y el ROF. En este caso, predomina la cultura de papel pues es considerada como la única forma estricta de adoptar y comunicar las decisiones de la organización. En esta cultura burocrática las decisiones en su generalidad son verticales y no corporativas. No se cuenta con capacidad de liderazgo y motivación, lo cual hace que el personal difícilmente se identifique con SUNARP. El propósito de la cultura organizacional es facilitar el cumplimiento de los objetivos de la institución y lograr el compromiso por parte de los trabajadores concientizando los valores y creencias de la misma.

...“La política organizacional de la organización no se transmite”... (Eloy Seminario – supervisor operativo de tesorería).

En base a lo investigado la mayoría de personal CAP entrevistado tenía un rango de edad entre los 45 y 60 años en el área de tesorería, el mismo que no tenía conocimiento del significado de cultura organizacional. Este personal dijo no tener una idea clara, si saber la importancia que tenía para la institución y, por ende, la repercusión que tendría durante la implementación del ISO.

Se pudo notar la falta de atención e interés respecto al tema, ya que evadían las preguntas dando respuestas incoherentes. A pesar de que mucho personal CAP viene laborando en la institución por varios años evidencia desinterés por el conocimiento de las políticas y valores de la organización.

Asimismo, este personal CAP no tienen claro el rol y la importancia que cada uno desarrolla respecto a sus funciones organizacionales ; por ende, no tienen claro el propósito de la entidad con el desarrollo de la mejora continua y el alcance de los objetivos trazados. Es por ello, que suelen cometer el error de confundir la política organizacional con las políticas de calidad que actualmente se está implementando en la institución.

...“Los trabajadores con contratación CAP no se encuentran involucrados con la entidad; menos aun con las funciones que deben desarrollar”... (Jorge Guerrero – Facilitador ISO).

Por su parte, el personal contratado CAS está conformado por jóvenes profesionales entrevistados de un rango de edad entre los 25 y 35 años, respondía con una noción del tema, teniendo claro en su mayoría que significado tenía este a nivel de área e institución. Cabe mencionar que este personal viene de instituciones privadas donde se gestiona la cultura organizacional, por lo tanto, está dispuesto a responder de un tema que siempre han visto y le dan la importancia debida.

Por otro lado, respecto a las políticas organizacionales donde se contemplan las normas y responsabilidades del área, se demuestra que estas no son efectivamente comunicadas, ya que no llegan a todo el personal, incluidos los mandos medios del área de tesorería. Por tanto, la información oficial se queda en la superintendencia y jefaturas sin seguir su continuidad y supervisión para su cumplimiento. Todo esto conlleva a una despreocupación por parte del personal CAP del área de tesorería al no tener claras sus políticas organizacionales incluso llegando a infringir las mismas, tomando como excusa el desconocimiento para no cumplir con las funciones y políticas establecidas.

En referencia al no cumplimiento con las políticas organizacionales y el desconocimiento de las mismas, el personal CAP valiéndose del tipo de contratación no siente ningún tipo de temor a la sanción y menos el despido, ya que ante una falta solo tienen una llamada de atención sin que esta afecte su estabilidad laboral. En tanto, el personal CAS se tiene que regir a las políticas establecidas debido a que su permanencia y renovación de contrato con la institución depende del cumplimiento de las mismas.

...“Los CAP se sienten más seguros. Para sacar a un CAP debes tener documentación y sustento, las personas que solo viven del estado y no producen, su rendimiento no es el adecuado y da mucho que desear”... (Patricia Rengifo- jefe del área de Tesorería)

...“Con las políticas organizacionales falta comunicación, todo se comunica a nivel de gerencia y jefatura, los colaboradores sin cargo son los últimos en recibir lo que transmite la SUNARP”... (Noemí Solís - Cajera CAP)

Actualmente, el área de tesorería de SUNARP está trabajando con 240 colaboradores en toda Lima y sus regiones, según dato brindado con fecha 15 de Julio del 2017 y busca transmitir la subcultura organizacional que se da solo en su área, debido a que la cultura organizacional de la institución no se transmite según los colaboradores o caso contrario si existe no se difunde generando el desconocimiento de ella. Por ejemplo, de la subcultura transmitida por el área de tesorería son las condecoraciones comunicadas a través del periódico mural, la celebración de los onomásticos, etc.

...“La cultura organizacional de tesorería se está trabajando mejor en todas las zonales y esto fomenta un mejor trabajo en equipo”
(Juan Carlos Agreda – Cajero CAS)

A pesar de que SUNARP cuenta con aproximadamente 2000 trabajadores es complicado transmitir la cultura organizacional si las cabezas o altos ejecutivos no encuentran alternativas para que todos entiendan la importancia que tiene en una institución ya que simbolizaría lo que es la empresa por dentro. Los trabajadores de otras áreas no le dan el grado de importancia adecuado, aun sabiendo que la cultura organizacional puede facilitar u obstaculizar la implementación de la gestión de calidad; además, no hay un compromiso por parte del trabajador con su institución y la identificación del mismo con ella.

...“La cultura organizacional en SUNARP se encuentra en un nivel básico, debido a la cantidad de colaboradores, a los cuales no les llega la información”
(Héctor Landa, Facilitador ISO)

SUNARP está desarrollando una comunicación informal entre sus colaboradores, la cual afecta directamente a la percepción que tienen éstos respecto a lo que experimentan dentro de la institución en general.

“La comunicación en SUNARP no está bien desarrollada. La información de la institución no llega a todas las áreas; además de ello, no se está dando la debida importancia a capacitar al personal en temas básicos como la atención a los usuarios”
(Eloy Seminario - Supervisor operativo de tesorería)

Identificar los elementos de transformación tecnológica que han tenido incidencia en la implementación del ISO y cómo influye este en el desempeño laboral del personal CAP

En el mes de octubre del año 2012 se implementó la norma ISO 9001:2008 en la SUNARP involucrando varias áreas (mesa de parte, logística, RRHH, entre otras). Entre ellas el área de Tesorería donde se buscaba estandarizar los procesos en la expedición de tres servicios de publicidad de mayor demanda en los registros públicos (copia informativa, boleta informativa y certificado literal) ya que representan el 60% de ingreso de la institución. Estos servicios eran atendidos en el área de Tesorería mediante una solicitud de publicidad y cobrados por tres sistemas; caja SIR (Sistema de Información Registral), caja SAR (Sistema Automatizado del Registro Predial) y caja única. Cada una de estas cajas cobraban un determinado servicio haciendo así que el proceso de cobro tome demasiado tiempo y no permitiera que se cumpla uno de los objetivos del ISO en reducir el tiempo de espera en la atención en caja con un máximo de tiempo de 25 minutos. Por ello, se buscó crear un sistema que permitiera unificar estos procesos en uno y pudiera contribuir en el alcance de los objetivos del ISO. Este sistema creado para contribuir con la mejora continua en el ISO se llama Sistema Único de Caja a Nivel Nacional (SCUNAC) el cual fue implementado en enero del año 2015 a nivel nacional, donde todos contarían con el mismo sistema y mismos procesos de trabajo. Al poner en marcha este sistema se presentaron una serie de inconvenientes en su ejecución, de ahí la necesidad de implementar constantes actualizaciones del sistema cada 10 o 15 minutos

sin comunicar a los usuarios de estas, lo que ocasionaba el reinicio del sistema causando largas colas de espera de los clientes, las continuas reimpresiones de los servicios y extornos que generaban un reproceso en el servicio. Todo esto afectó a los objetivos de calidad, en este caso, ya no solo afectaba a uno como se indicó en un principio, sino también afectaba a la reducción de tiempo promedio de atención de solicitudes de publicidad y el nivel de satisfacción de los usuarios.

... “El SCUNAC para todos fue algo nuevo lo cual generó miedo en todos, por los errores que se cometían y las colas que se formaban. Al personal antiguo le afectó por el cambio de un sistema a otro ya que manejaban el mismo sistema por muchos años. Hubo bastante rechazo por parte de los CAP”... (Miguel Haro- Cajero CAS)

De igual forma, el personal CAP ante este cambio de sistema tecnológico, también se mostró reacio y les afectó dicho cambio, debido a que por muchos años se acostumbraron a manejar los 3 sistemas de cobro. Este sistema mientras iba implementado sus mejoras y medidas correctivas, aún causaba resistencia por parte del personal CAP antiguo, personas entre los 45 y 60 años. Quienes consideraban que sería difícil aprender desde cero y adecuarse a la nueva tecnología con nuevos procedimientos y procesos de trabajo. ...“Le costó sobre todo al personal antiguo CAP porque nunca habían manejado tanta información”... (Patricia Rengifo- jefe del área de Tesorería).

A pesar de ello, la gestión de la jefatura y supervisores se encargaron de solicitar capacitaciones constantes al personal tanto CAP como CAS del área de tesorería antes de implementar el sistema y durante la ejecución del mismo. Sin embargo, no todo el personal acudía a estas capacitaciones, en este caso, en su mayoría el personal CAP valiéndose del poco control y nula sanción que se les podría imponer por no asistir, faltaron a muchas de estas capacitaciones según se percibió y fue el sentir de muchos colaboradores CAS. La cuestión es que hay una diferencia de respuestas por parte del personal CAS y CAP, debido a que estos últimos indicaban que si asistían, pero el testimonio de la mayoría de colaboradores CAS era lo contrario. Esto nos permite deducir que el trabajador CAP se avala de su condición laboral porque no hay sanciones administrativas, ni temor a renovar el contrato si no cumple con las normas del área de tesorería. No existe advertencias, ni llamados de atención, es decir, el personal CAP podría faltar cuantas veces quiera a las capacitaciones y reuniones de trabajo, lo cual afecta a sus pares con contratos CAS debido a que este grupo se sobrecargaría con el trabajo y las atenciones en general.

De esta manera, la carga laboral que se incrementó por este cambio de sistema de trabajo, generó el rechazo por parte del personal CAP, debido a que después de todo este nuevo sistema conllevaba mayor trabajo y las personas, en su mayoría adultas, no estaban de acuerdo con ello por eso también el sindicato intervino haciendo la consulta a la jefa de tesorería sobre el incremento de la carga laboral y consultando que solución se podía dar para evitar la inconformidad de sus colaboradores.

...“Han sido grandes cambios para los procesos dentro del área de Tesorería en SUNARP y sus trabajadores, sobre todo con el personal antiguo bajo contratación CAP que mostraron más rechazo”... (Ana Sayán – Asistente de coordinación de calidad)

Por otro lado, el personal CAS que en su mayoría son jóvenes profesionales con otro tipo de visión, ellos responden ante las preguntas, que se encuentran listos para los cambios debido a que si no se adecuan puede afectar su estabilidad laboral, llegando incluso hasta el despido si se diera el caso o la no renovación de contrato. Si bien estos cambios afectan al trabajador en general, el tema en controversia está en el factor edad y el aprendizaje entre un colaborador antiguo CAP y uno nuevo CAS porque en base a la tecnología y los constantes cambios que se vienen dando, al CAP no le afecta si no se adapta a los cambios que se suscitan porque sus contratos no están en riesgo.

...“Dentro de SUNARP no todos fueron conscientes del largo proceso que este sistema de calidad iba requerir. Muchos hasta ahora no tienen el interés de capacitarse, ni de aprender sobre este sistema”... (Mónica Saavedra – Encargado de oficina) (Tula Borja, Coordinadora de Calidad).

Si bien estos cambios tecnológicos representan una mejora continua dentro de la implementación del ISO, se debe tomar en cuenta que si el colaborador no les toma la importancia debida a estos avances conllevaría a la demora de ello y la disconformidad de los usuarios que requieren de estos servicios brindados por la institución.

Identificar las normas laborales establecidas, responsabilidades y carga laboral durante la implementación del ISO comparado entre el personal con categorías CAP y CAS

Actualmente, el perfil para laborar en el área de tesorería de SUNARP Zona N° IX para el personal CAP y CAS son dos (2) el de la Jefe de Tesorería con categoría CAP, encargada de administrar el área y dar reporte a otras, y los cajeros a su cargo distribuidos con categoría CAS y CAP en diferentes funciones y puestos. En dicha área, los puestos están distribuidos en supervisores de área, facilitadores ISO, área de archivo, área administrativa, caja, facilitadores, asistente, encargado de POS, egresos e ingresos, cada puesto con una distinta función y carga laboral, la mayoría de los puestos en mención son ocupados por trabajadores CAP antiguos que tiene una larga trayectoria en SUNARP y experiencia, solo en el área de caja y facilitadores hay CAS y CAP ocupando dicho puesto.

...“Ambas contrataciones son las mismas en el caso de tesorería y el puesto de caja, no varían ni las funciones, ni las obligaciones para el desarrollo del objetivo de puesto”...
(Cajero CAP – Gladys Peña)

Si bien hacen una labor variada los colaboradores del área, el perfil que tienen les permite desenvolverse en los distintos puestos que existen dentro. El problema se basa en la responsabilidad que pueda ejercer un trabajador CAP y un trabajador CAS en el puesto determinado, donde ha sido asignado ya que el riesgo se relaciona a la estabilidad laboral. Cabe mencionar que los trabajadores CAS pueden ser sancionados si no cumplen lo solicitado por el área e incluso cesados sin beneficios de ley; mientras que, según lo investigado, no hay sanciones drásticas para con los trabajadores CAP y, por lo tanto, ellos en cualquier función que realicen sea mala en su desempeño no tendrán ninguna repercusión en su estabilidad laboral. Un ejemplo de ello, el puesto de Caja donde se encuentran los dos tipos de contratos y hay diferencias percibidas por los dos tipos de contratos donde los CAS aducen que los nombrados se aprovechan de su condición laboral, para faltar, pedir permiso para salir antes, llegar tarde, lo cual aumenta la carga laboral en su puesto. El área de RRHH, según indican, no sanciona este tipo de faltas y suelen pasar por alto este tipo de comportamiento por parte del personal CAP.

...“Los CAP por tener contratación indefinida abusan de su condición para cometer faltas en asistencia, responsabilidad y cumplimientos con las normas según el ministerio de trabajo”... (Patricia Rengifo- Jefe del área de Tesorería)

...“para la implementación de dicho sistema se tuvieron que quedar un poco más del tiempo, capacitarse más sobre el nuevo sistema y los CAS se quedaban mientras los CAP se iban y no se quedaban para aprender y eso perjudicaba a la atención”...

(Patricia Aquino- Cajero CAS)

Se puede concluir que el personal CAP no se encuentra involucrado con las funciones a desarrollar dentro del puesto por su tipo de contratación debido a que este le brinda estabilidad laboral y como su desempeño no afecta su renovación de contrato llega a despreocuparse si está realizando una buena labor o no.

Además, la mayoría de personal CAP se inscribe a los sindicatos que protege sus derechos laborales incluyendo el despido, de acuerdo a lo mencionado, se puede deducir que la comunicación entre el área de RRHH y la jefatura de Tesorería no es efectiva para la contratación de personal, así como su evaluación respectiva. Lo cual no permite tomar decisiones para una evaluación al personal dejando pasar en muchos casos varias faltas, generando un ambiente de disconformidad y desigualdad.

Sin embargo, el personal CAS depende de su buen desempeño en el puesto para permanecer en él y el criterio subjetivo del supervisor a cargo debido que ellos ven el día a día en los trámites y desempeño del personal.

...“Con las normas establecidas a ciertas personas deberían ponerle mano dura, no deberían estar acá, existe persona que ya se exceden lamentablemente por ser una entidad del estado, acá en la institución mucho le perdonan sus faltas a las personas de régimen CAP”... (Giovana Mesa – Personal de archivos)

Identificar si en las oficinas de SUNARP en investigación, el personal nombrado (CAP) cumple los mismos procesos, normas y lineamientos que cumple el personal con categoría CAS.

SUNARP cuenta con una evaluación de desempeño mediante un documento llamado “Metodología para la aplicación de formatos en el proceso de evaluación del desempeño” creado el 19 de Julio del 2016. Esta evaluación es semestral y evalúa las metas

individuales, grupales y las competencias del personal. El detalle está que los CAP y CAS al momento de la entrevista comentaron que las evaluaciones se daban en base a indicadores que tenían que ver con el ISO, teniendo desconocimiento sobre otros factores a evaluar. Si bien estos indicadores ISO son evaluados para que se cumplan los objetivos, también cabe destacar que no es el único modelo de evaluación que existe dentro de la SUNARP como indican y tienen conocimiento los colaboradores.

El detalle es que los indicadores ISO evaluados son manejados de manera interna en el área de Tesorería y expuestos mensualmente en un periódico mural. Los indicadores que se evalúan son la productividad, extornos, reimpressiones, tardanzas, todo esto buscan cumplir con los objetivos del ISO que están establecidos. El problema es que los trabajadores CAP no cumplen con estos indicadores, ya que por motivos de salud, permiso o problemas varios evaden sus funciones, a pesar que existen distintos mecanismos de evaluación.

En el caso del personal CAS la evaluación sirve para su renovación de contrato y al ser, hoy en día, la mayor parte del capital humano dentro de la SUNARP es muy importante que se queden con los mejores elementos para cumplir los objetivos organizacionales.

...“No cuenta con una evaluación de desempeño propiamente dicha para sus trabajadores, no se cuenta con formatos establecidos. Es decir, se realiza de manera empírica”...
(Mónica Saavedra - Encargada de oficina)

...“No se cuenta con herramientas para la evaluación del desempeño del personal, esto debería trabajarse para a partir de ahora tener precedentes y que la entidad retenga los mejores elementos”... (Ana Sayán – Asistente de coordinación de Calidad)

A pesar de todo, el personal CAS es el que más involucrado y comprometido está con sus funciones a pesar que exista desigualdad y pocas oportunidades para su mejora.

Todos deberían cumplir con los mismos procesos, normas y lineamientos de cada área. No debería de haber diferencias ya que son personas que fueron contratadas para realizar las mismas laborales, si bien la diferencia es su contrato, no debería también ser la condición de estabilidad que tiene su contrato como un factor de diferencia ante el personal CAS. Este aspecto que se puede ver en la investigación según las respuestas obtenidas, no se transmite eso, y hay una percepción de parte de los CAS que se exige

con todo lo solicitado, ya que en muchos casos depende de ello su continuidad laboral. Todos deberían hacer las cosas por igual ya que todos tienen el mismo perfil del puesto según el área, pero en la práctica no es así.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Barreras de la investigación

- Demora para obtener citas y continuas reprogramaciones

La principal barrera que se presentó en la investigación de campo fue la demora para programación de las citas para las entrevistas y su posterior realización, debido a que hubo constantes reprogramaciones con el personal que integra las áreas de Tesorería, Coordinación de Calidad y Responsables de Oficina. Estas áreas son el soporte del desarrollo de la exploración de ahí su importancia de participación en la misma y la necesidad de esperar los tiempos que disponían a pesar de su carga laboral para definir la fecha exacta de la cita y/o alguna reprogramación.

Se detalla que el 30 de Junio se inicia el estudio con despacho de la Jefe Zonal N° IX Lima de la SUNARP - Bertha Nancy Mantilla Espinoza, para presentar la solicitud de permiso de entrevistas a determinado personal de dicha oficina involucrada en la investigación logrando obtener los pasos a seguir para avanzar con la programación de las citas. El 04 de Julio del 2017 se entrega en mesa de partes la carta de solicitud por parte de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC para empezar el estudio.

La fecha de la primera entrevista se daría recién el 18 de julio con un grupo de 10 trabajadores pudiéndose entrevistar a 6 colaboradores del mismo debido a que no fueron informados de las entrevistas. Se reprogramó la nueva fecha de entrevistas para el 20 de Julio, fecha en que se realizaron 5 entrevistas más a profundidad. El personal que no pudo participar dicho día por motivos laborales y de coordinación interna lo hizo en la programación del 24 de julio.

La Ing. Tula Borja, responsable de la coordinación de calidad de dicha oficina y una de nuestras entrevistadas, fue la persona asignada que estuvo en representación de la Jefe Zonal N° IX, quien programó las entrevistas faltantes entre el 25, 26 y 31 de julio. Sin embargo, los compromisos laborales obligaron a que determinado personal recién pudiera

dar la entrevista en las fechas 2, 9 y 22 de agosto de 2017 finalizando el estudio con el Sr. Carlos Más, responsable de la oficina de San Isidro.

- La infraestructura del ambiente donde se realiza las entrevistas no era la adecuada

La segunda barrera presentada durante el desarrollo de las entrevistas fue la locación de las mismas, que no era la adecuada para que los trabajadores participen de forma tranquila y relajada al momento de emitir la información y opiniones sobre los diversos temas en estudio.

En detalle se informa que en la oficina de San Borja las entrevistas se realizaron en el comedor de los colaboradores, en tanto, en la oficina de Jesús María se desarrollaron en el área Archivo, Conteo de dinero y Verificación de documentación. En la oficina de San Isidro, las entrevistas se realizaron en la Oficina de Digitalización.

Estos ambientes no fueron los idóneos para lograr que los trabajadores se concentren y se expresen en sus opiniones a causa de las constantes interrupciones por el tránsito y ubicación de sus pares, así como la aglomeración de documentación en dichas áreas.

Cabe mencionar ciertas situaciones ocurridas durante la investigación que pueden haber limitado la recopilación de datos como las interrupciones por parte de determinado personal no participante en el estudio que procuraba informarse de que se trataban las entrevistas. Sin embargo, esta situación fue solucionada por el entrevistador que contactó al supervisor de área para solicitar cierta privacidad durante la reunión.

Además, fue inevitable lidiar con los ruidos del ambiente que en muchas ocasiones impedía que el entrevistado escuche con claridad las preguntas y, a su vez, las respuestas de los mismos se daban con poca claridad. Ante este hecho, el entrevistador se vio en la necesidad de ganar la confianza de su interlocutor para que emita sus opiniones sin limitación recordándole que el estudio mantiene el derecho de privacidad y anonimato ante cualquier afirmación dada. Toda esta información se registró en las grabaciones de las entrevistas las cuales constituyen la evidencia del trabajo desarrollado.

Finalmente, se reporta que la indagación realizada cumplió con los objetivos esperados a pesar que fue evidente la reticencia e incomodidad de determinados entrevistados para responder sin tapujos a las preguntas. En la mayoría de casos, el entrevistador logró ganar

la confianza del colaborador quien respondió sin temor a ser escuchado o que sus opiniones tuvieran alguna consecuencia sobre sus puestos de trabajo.

- El poco tiempo que nos brindaron algunos colaboradores

Por último, la tercera gran barrera presentada fue el tiempo de las entrevistas por parte del personal de planta como los colaboradores de caja, archivo y facilitadores del área a que el departamento de Tesorería es la de mayor demanda de usuarios que presentan solicitudes y reclamos constantes los cuales deben ser atendidos a tiempo y con efectividad en su resolución. En estos casos, solo se contaba con 15 minutos con un máximo de 20 para cumplir la entrevista con este personal. Y adicionalmente, tenían la presión indirecta del supervisor de área quien les hacía hincapié en que no se demoren en las entrevistas.

En el caso de los responsables de oficina, coordinadores de calidad y supervisores se cumplieron las entrevistas con tranquilidad ya que ellos si disponían de sus tiempos y mostraron una buena actitud ante un estudio que calificaron de muy interesante ante la realidad laboral que han visto pasar durante muchos años en su institución.

Una de las brechas relevantes en la investigación fue no haber podido concretar la entrevista con la Jefe Zonal N° IX Lima de la SUNARP - Bertha Nancy Mantilla Espinoza, ya que ella se encuentra al mando de las 26 oficinas de Tesorería del departamento de Lima ubicadas en las diferentes provincias y distritos.

En principio, la entrevista fue coordinada para el 8 de agosto de 2017 por la Ing. Tula Borja, quien es la Coordinadora de Calidad de la Zona N° IX Lima, sin embargo, la misma no se pudo realizar porque la Dra. Mantilla realizó un viaje de último minuto sin otorgar una nueva fecha aduciendo que estaba en periodo de vacaciones.

Al retorno de la Dra. Mantilla a sus funciones en la SUNARP fue imposible definir la fecha de entrevista a causa de las múltiples obligaciones y reuniones en la institución. Incluso, nos hizo saber vía llamada telefónica su voluntad de apoyo para la realización del estudio y que tendríamos las facilidades del caso para ejecución del mismo. Sin embargo, el estudio se hubiera enriquecido si se hubiese concretado esta entrevista por el nivel de envergadura de la funcionaria quien es parte de la toma de decisiones y tiene acceso directo a la actual Superintendente Sra. Ana Angelica Portillo Flores.

4.2 Brechas de la investigación

El Área de Recursos Humanos no entregó el modelo de contrato actualizado del personal CAP o nombrado lo cual limitó en el estudio el contraste de la documentación frente a los contratos del personal CAS.

Cabe resaltar que la investigación cuenta como referencia con las bases de contratación del personal CAP con la cual se ha realizado el balance de deberes y derechos laborales de ambos tipos de personal que desempeñan funciones en la SUNARP.

La segunda brecha presentada es la falta de conocimiento del personal sobre los aspectos relacionados al Sistema de Gestión y mejora continua que está implementando la SUNARP como parte de su plan de trabajo anual. Es decir, al consultar a los entrevistados sobre los lineamientos de la Norma ISO 9001 – 2008 estos evadían el tema dando información sesgada. Por un lado, se mostraban informados sobre todos los aspectos referentes a sus funciones, sin embargo, deslindaban responsabilidad al no cumplir adecuadamente con los objetivos de esta norma.

4.3 Hallazgos de la investigación

El desarrollo de entrevistas a profundidad de la presente investigación ha permitido encontrar los siguientes hallazgos:

1. El área de Recursos Humanos maneja un criterio de evaluación al personal desequilibrado entre los trabajadores contratados haciendo evidente el tipo de contrato que puede ser CAP o CAS.
2. En el caso del personal CAS, este debe cumplir con los indicadores de responsabilidad en el puesto tales como la puntualidad, disciplina y cumplimiento de funciones. Es decir, que al cometer tardanzas en su hora de inicio de labores o faltas injustificadas estas afectarían directamente para la renovación de su contrato laboral el cual se firma cada 3 meses. Ante esta situación el personal CAS cumple sus funciones en base al temor de ser separados de la institución y procura no fallar en ninguna forma.

3. En el caso del personal CAP, este encuentra en su contrato de categoría indeterminado la seguridad de tener el trabajo garantizado respaldado, además, por el sindicato de trabajadores que al presentarse alguna sanción reacciona en defensa del afiliado. El personal CAP, en su mayoría, es reincidente en faltas y tardanzas injustificadas de acuerdo a la declaración de la Sra. Patricia Rengifo, Tesorera de la Institución, quien mostró su molestia por el desinterés y falta de respeto que muestra el trabajador nombrado que, paradójicamente, tiene muchos años de servicio en la organización.
4. Respecto a la política de gestión de calidad ISO y sus objetivos trazada desde el año 2012 hasta la fecha se encuentra que solo se aplica en tres (3) oficinas de Lima como mencionamos en la investigación, sin embargo, la SUNARP siendo una entidad del Estado que cumple funciones a nivel nacional debería brindar servicios por igual a todos los usuarios. En tal sentido, es que la norma ISO debería implementarse en las 189 oficinas que tiene a nivel nacional para cumplir con los procedimientos, objetivos y lineamientos de seguridad establecidos. De igual forma, este mismo concepto debe darse en cuanto a la infraestructura de las oficinas instaladas en la ciudad de Lima y en las provincias distribuidas en las diversas regiones.
5. Por su parte, la Ley Servir no se implementa aún en la SUNARP a pesar que existen instituciones públicas que ya vienen trabajando con dicha ley, la cual asegura el equilibrio de evaluación del personal en cuanto a sus deberes y derechos con la organización que les da la oportunidad de desarrollarse como profesionales. Se pudo hallar que la Ley Servir se está adecuando en la SUNARP para los nuevos contratos de personal CAS y se espera que en el mediano plazo se aplica también a los contratos del personal CAP. Esta implementación de la Ley Servir no se da a causa de la intervención del sindicato de trabajadores que agrupa al personal con categoría CAP o nombrados debido a que no quieren que los beneficios que les otorga el Decreto Legislativo N° 728 cambien.
6. El sindicato en la SUNARP solo está regido por trabajadores CAP y no permite la afiliación del personal CAS como ocurre en otras instituciones públicas donde un CAS puede hacer valer sus derechos y formar su sindicato según ley. En SUNARP está prohibida la conformación de un sindicato de trabajadores con categoría CAS.

7. Por último, se encuentra que falta la creación y definición del perfil del puesto del Supervisor en el área de Tesorería ya que, actualmente, se manejan solo dos (2) perfiles del puesto para las áreas de tesorería y caja. Esta situación obliga al supervisor a cumplir las funciones de su puesto y, adicionalmente, atender en caja. Y en su régimen de contrato cumple el perfil de Cajero con funciones y responsabilidad de Supervisor. Otro caso similar, lo cumple una Cajera de la oficina de San Isidro que hace las veces de Supervisora y, además, las funciones de Auditora Interna de la Norma ISO. Así las cosas, el trabajador de SUNARP del área de Tesorería ve trunca su posibilidad de tener una línea de carrera profesional en dicha institución a causa de la desorganización existente.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente tesis valida la hipótesis planteada respecto a que el capital humano de SUNARP con tipo de contratación de planta (CAP) es la barrera que impide alcanzar los resultados óptimos en la Norma ISO 9001-2008 implementada en el área de tesorería de las oficinas de Jesús María, San Isidro y San Borja. El estudio evidencia que el tipo de contrato del personal CAP le permite asegurar su permanencia en la institución a pesar de no cumplir con las normas y lineamientos de este sistema de gestión de calidad y, en líneas generales, de las funciones específicas de su puesto.

5.1 Conclusiones

Los objetivos de la organización por mejorar continuamente el servicio al usuario final no se cumplen porque parte del personal con categoría CAP no está dispuesto a hacerlo ya que no considera relevante alcanzar un buen desempeño laboral pues el tipo de régimen laboral que le garantiza la permanencia en la institución.

El personal CAP es la principal barrera que impide que la SUNARP implemente con éxito sistemas de gestión para el correcto servicio de la ciudadanía a la cual se deben y por la que se busca optimizar todos los procesos operativos de atención.

Es así que SUNARP busca la mejora mediante la implementación de la Norma ISO 9001-2008 en el área de Tesorería para la expedición de los tres servicios de mayor demanda en los registros públicos los cuales son la publicidad registral (copia informativa, boleta informativa y certificado literal). Estos servicios representan el 60% de ingreso de la institución.

Los contratos laborales con las que actualmente trabaja SUNARP son de dos tipos: trabajadores CAP con contrato indeterminado y trabajadores CAS con contratos por periodos de 3 meses para los cuales se firman adendas de renovación previa evaluación de desempeño.

El salario y bonificaciones de ambas contrataciones para el área de Tesorería para el mismo puesto y las mismas funciones son distintas por el tipo de contratación. Esto genera en el personal con categoría CAS incomodidad al observar que su trabajo no es valorado

y recompensado versus sus pares con tipo de contrato CAP. Asimismo, esta situación les genera inseguridad en el puesto, desmotivación y falta de compromiso.

Además, la investigación detecta que el área de Tesorería solo tiene dos perfiles de puesto que son Jefe de Tesorería y cajeros pero tampoco cumplen su objetivo porque no se están bien definidos. Por ejemplo, el puesto de cajero cumple funciones diversas como las de supervisores, facilitadores y personal administrativo que realiza distintas funciones y responsabilidades. Cabe mencionar que cuando algún trabajador deja de pertenecer a la institución la constancia laboral que emite SUNARP indica el puesto de Cajero.

Esta institución que es un ente nacional y representativo en el Estado Peruano no considera la importancia de la cultura organizacional que es la esencia de los valores que debe plasmar en la sociedad.

Actualmente, la comunicación dentro de esta organización es limitada y escasa generando un clima laboral incierto y el desarrollo de las actividades de manera informal. Es por ello, que la mayoría de los trabajadores entrevistados del área de tesorería al ser consultados sobre la cultura organizacional dieron respuesta ambigua y poco clara.

En contraposición, la alta dirección de la institución difunde una Cultura de Calidad a partir de la implementación y desarrollo de la Norma ISO 9001-2008, pero solo de manera específica en el área de Tesorería de tres oficinas, Jesús María, San Isidro y San Borja,. Por su parte, el resto del personal de SUNARP en todas sus áreas trabaja con otra política de cumplimiento de objetivos muy distante a la cultura de calidad con la cual no se identifican porque no lo desarrollan.

La resistencia ante el cambio por parte del personal con mayor antigüedad en la institución con las transformaciones tecnológicas e implementación de sistemas de mejora ha afectado la implementación y desarrollo de la Norma ISO 9001-2008. Este sistema les generó temor y sobrecarga de trabajo, por lo cual reaccionaron de manera negativa desde las jefaturas hasta el personal de caja del área de tesorería.

SUNARP cuenta en la actualidad con una evaluación de desempeño llamada Metodología para la aplicación de formatos en el proceso de evaluación del desempeño; sin embargo, esta evaluación no es aplicada dentro de la institución. Las evaluaciones que se realizan al personal son subjetivas y basadas solo en indicadores numéricos de gestión de calidad relacionados con la Norma ISO 9001-2008; más no con el desempeño dentro de la organización que involucra medición de competencias, habilidades y nivel de satisfacción de la persona relacionada con el puesto.

5.2 Recomendaciones

A partir de los hallazgos, el marco teórico y las conclusiones; a la que hemos llegado en la presente tesis y teniendo en cuenta los diversos aspectos analizados en el desarrollo de la misma, se ha considerado necesario formular las siguientes recomendaciones:

1. Implementar una Oficina de Recursos Humanos y gestión del personal que garantice la contratación de personas idóneas para el puesto teniendo en cuenta que la SUNARP es una institución que está al servicio de la comunidad. Esta área se encargará de supervisar y controlar de manera imparcial el desempeño de los trabajadores.
2. Realizar una exhaustiva evaluación de los contratos de trabajo que actualmente maneja la institución, con la finalidad de que éstos mantengan lineamientos equivalentes de cumplimiento de funciones, evaluaciones y línea de carrera. Esto va a garantizar un correcto manejo de los colaboradores y su compromiso con la organización.
3. Implementar un plan de comunicación interna que garantice la correcta información de los objetivos institucionales, así como los valores y cultural organizacional que deben caracterizar a organismos de la envergadura que tiene una superintendencia
4. Desarrollar evaluaciones de desempeño continuas a nivel profesional para determinar si el trabajador está cumpliendo con sus funciones y, por ende, merece la continuidad y permanencia en dicho organismo. Estas evaluaciones permitirán tener una mejor gestión del talento humano lo cual generará un alto nivel de competitividad.

BIBLIOGRAFIA

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2011). *El servicio civil peruano: Antecedentes, marco normativo actual y desafíos para la reforma.*

Recuperado de <http://www.servir.gob.pe/prensa-y-publicaciones/biblioteca/>
[Consulta: 8 de junio de 2017]

Asociación Española de la Calidad (2017). *Auditoría de calidad.*

Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/auditoria-de-calidad> [Consulta: 11 de mayo de 2017]

Calidad ISO 9000 (2013). *La Política de Calidad.*

Recuperado de <http://iso9001calidad.com/la-politica-de-calidad-101.html>

Debitoor (2017). *¿Que es la Tesorería?.* Recuperado de

<https://debitoor.es/glosario/definicion-tesoreria> [Consulta: 20 de mayo de 2017].

El Comercio. (17 de mayo de 2017). *Oficializan el 2017 como "Año del Buen Servicio al Ciudadano". El Comercio.*

Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/oficializan-2017-ano-buen-servicio-ciudadano-157756> [Consulta: 18 de julio de 2017].

Instituto Nacional de Calidad (INACAL) (2014). *Número de empresas con certificación ISO aumenta lentamente en el Perú.* Recuperado de

http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/ [Consulta: 23 de mayo de 2017]

Organización Internacional para la Estandarización. (2017). *Sobre Iso.*

Recuperado de <https://www.iso.org/about-us.html> [Consulta: 22 de mayo de 2017]

Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) (2015) *Plan estratégico institucional PEI 2016-2018.* Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/183/PLAN_183_2016_PEI-2016-2018_RES-346-2015-SN.PDF [Consulta: 18 de mayo de 2017]

Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) (2016) *Manual de gestion de calidad*. Recuperado de <http://172.18.1.231:8080/portal/default/zona-ix/sgc/registro-maestro-documento-sgc/manuales-sgc> [Consulta: 13 de junio de 2017]

Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) (2017). *Nosotros*. Recuperado de <https://www.sunarp.gob.pe/nosotros.asp> [Consulta: 25 de mayo de 2017]

Real Academia Española (RAE) (2017). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://www.rae.es/> [Consulta: 26 de mayo de 2017]

Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (FAO) (2017). *Certificación y Acreditación*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/004/ad094s/ad094s03.htm> [Consulta: 26 de mayo de 2017]

Asociacion Española para la Calidad (AEC) (2017). *Auditoria de Calidad*. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest> [Consulta: 24 de abril de 2017]

Camison, C., Cruz, S., y Gonzales, T. (2006). *Gestion de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Carro, R., y Gonzales, D. (2008). *Administracion de la Calidad Total*. Buenos Aires: Universidad Mar del Plata.

Grimas, P., y Tort-Martorell, J. (1995). *Técnicas para la Gestión de la Calidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Pola, A. (1994). *Gestion de la calidad*. Barcelona: S.A. Marcombo

- Robbins S. y Judge R (2009). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juarez:
Pearson Educación
- Evans, J. y Lindsay, W. (2015). *Administración y Control de la Calidad*, 9ª. ed.. México
DF:
Cengage Learning Editores
- Grillo, T. (2007). *Calidad Total: fuente de ventaja competitiva*. Murcia:
Publicaciones Universidad de Alicante
- Udaondo, M. (1992). *Gestión de calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Uribe M., y Reinoso J. (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión*. Bogota:
Ediciones de la U.
- Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E. & Marchington, M. (1998) *Managing with Total
Quality Management. Theory and Practice*. London: Macmillan
- Werther, W., Davis, K. (2014) *Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano
de las Empresas. 6ª Ed.* México D.F.: Mc Graw Hill

GLOSARIO DE TÉRMINOS

CAP – Cuadro para asignación de personal - es un documento técnico-normativo de gestión institucional que contiene los cargos que una entidad prevé como necesarios para su normal funcionamiento en base a su estructura orgánica vigente y durante un periodo de tiempo determinado.

CAS – Contratos administrativos de servicios - este régimen es un contrato laboral especial que se aplica solo en el sector público. No se encuentra bajo el ámbito de la carrera pública (D. Leg. 276) ni del régimen de la actividad privada (D. Leg. 728), sino que se rige específicamente por el Decreto Legislativo N° 1057, su reglamento y la Ley 29849.

Caja SIR - Sistema de Información Registral

Caja SAR - Sistema Automatizado del Registro Predial

SCUNAC - Sistema Único de Caja a Nivel Nacional

SUNARP – Superintendencia Nacional de Registros Públicos - es un organismo descentralizado autónomo del Sector Justicia y ente rector del Sistema Nacional de los Registros Públicos, y tiene entre sus principales funciones y atribuciones el de dictar las políticas y normas técnico - registrales de los registros públicos que integran el Sistema Nacional, planificar y organizar, normar, dirigir, coordinar y supervisar la inscripción y publicidad de actos y contratos en los Registros que conforman el Sistema.

Ley Servir - La Ley del Servicio Civil aprobada por el Congreso de la República el día 02 de julio es una de las reformas más ambiciosas y esperadas de los últimos 20 años porque actualmente los sueldos están congelados y las carreras estancadas. Por ello, la reforma del servicio civil es clave para lograr un mejor servicio público al:

- Introducir la Meritocracia para elevar la calidad de los servicios que el Estado brinda a los ciudadanos.
- Mejorar los ingresos de la mayoría de los servidores públicos e incentivar su crecimiento personal y profesional en la administración pública

ANEXOS

ANEXO 1

Tabla 1

Oficinas de la SUNARP

ZONA REGISTRAL	Oficina Sede Central	Oficina Principal	Oficina Registral	Oficina Receptora	Oficina Descentralizada	Ventanas Especiales	Oficina Tribunal Registral	Total, de Oficinas
SEDE CENTRAL	1	—	—	—	—	—	1	—
ZONA I SEDE PIURA	—	1	3	5	2	—	—	11
ZONA II SEDE CHICLAYO	—	1	6	11	—	—	—	18
ZONA III SEDE MOYOBAMBA	—	1	3	6	—	—	—	10
ZONA IV SEDE IQUITOS	—	1	—	4	—	—	—	5
ZONA V SEDE TRUJILLO	—	1	5	5	—	—	—	11
ZONA VI SEDE PUCALLPA	—	1	1	3	1	—	—	5
ZONA VII SEDE HUARAZ	—	1	3	6	2	—	—	12
ZONA VIII SEDE HUANCAYO	—	1	7	13	—	—	—	21
ZONA IX SEDE LIMA	—	1	14	8	—	3	—	26
ZONA X SEDE CUSCO	—	1	8	5	—	—	—	15
ZONA XI SEDE ICA	—	1	4	5	—	—	—	10
ZONA XII SEDE AREQUIPA	—	1	6	13	—	—	—	20
ZONA XIII SEDE TACNA	—	1	4	7	—	—	—	12
ZONA XIV SEDE AYACUCHO	—	1	2	8	—	—	—	11
TOTAL	1	14	66	99	5	3	1	189

Las oficinas de la SUNARP están divididas en 14 Zonales cada una de ellas con un número determinado de oficinas a nivel nacional. Elaboración propia.

ANEXO 2

Tabla 2

Personal y cargos Zonal N°IX

ZONA REGISTRAL N°IX			
CARGO	CAS	CAP	TOTAL
Cajero certificador	86	49	135
Egreso	0	11	11
Administración	5	11	16
TOTAL	91	71	162
SOLO EN LA SEDE PRINCIPAL DE JESUS MARIA SE CONCENTRAN DEL TOTAL			
CARGO	CAS	CAP	TOTAL
Cajero certificador	29	22	51
Egreso	0	11	11
Administración	5	11	16
TOTAL	34	44	78

El personal está distribuido en las 26 oficinas de la Zona N° IX, en la oficina de Jesús María se concentra la mayor parte de Colaboradores del área de Tesorería. Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3

Tabla 3

Objetivos, indicador y meta de calidad en el área de Tesorería

OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR	META
1. Reducir el tiempo promedio de atención de las solicitudes de publicidad registral de certificado literal de Partida Registral de más de 10 paginas	Promedio del tiempo de atención del servicio de Certificados Literales ISO de partida registral más de 10 paginas (minuto)	Reducir el promedio de atenciones de Certificados Literales en 15 minutos
2. Reducir el tiempo promedio de espera en la cola para atención en caja.	Tiempo promedio de espera del usuario en cola	Máximo de 25 minutos en promedio de espera en el horario de 12:30 a 2:30 pm Máximo 15 minutos en el promedio de espera en el horario de 11:00 am a 12:00 pm y de 3:00 pm a 4:00 pm
3. Aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios	Nivel de Aceptación del usuario de los Servicios de Publicidad Registral ISO	Mínimo 70%

Los objetivos de calidad están establecidos para que se cumpla la norma ISO 9001-2008 establecidos en los 3 servicios de mayor demanda en la SUNARP. Fuente: Elaboración Propia