



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTAS ORGANIZACIONALES PARA INCREMENTAR LA
SATISFACCION DEL EMPLEADO Y EL CLIENTE EN NOTARÍAS
DE LOS DISTRITOS DE MIRAFLORES, SAN ISIDRO Y SAN
BORJA, EN LOS AÑOS 2016 Y 2019**

**PRESENTADA POR
KARLA ERIKA SEGURA AYQUIPA**

**ASESOR
JORGE LUIS BRICEÑO MILLER**

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERÚ

2019



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

TESIS

PROPUESTAS ORGANIZACIONALES PARA INCREMENTAR LA
SATISFACCION DEL EMPLEADO Y EL CLIENTE EN NOTARÍAS DE LOS
DISTRITOS DE MIRAFLORES, SAN ISIDRO Y SAN BORJA, EN LOS AÑOS
2016 Y 2019.

PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR
KARLA ERIKA SEGURA AYQUIPA

ASESOR
Mg. JORGE LUIS BRICEÑO MILLER

LIMA, PERÚ

2019

DEDICATORIA

Tanto a mi madre y padre, quienes han conformado un equipo de apoyo para el logro de mis objetivos profesionales y personales.

A mi hija por ser mi mayor motivación

En especial a Dios quien me dio la tenacidad para nunca rendirme a pesar de los obstáculos

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios, quien me dio la capacidad de sobrellevar cada situación adversa y fuerza para seguir.

A cada una de las personas que me apoyaron y fueron parte de este camino, brindándome la información requerida para finalizar con notoriedad la presente investigación. En especial a Diego Rosales Sepúlveda, quien accedió de inmediato en brindarme la autorización y por su apoyo durante toda mi recopilación de información.

A mi madre quien fue mi principal fuente de información y a mi padre por darme el aliento para nunca rendirme.

Un especial agradecimiento a mis asesores Amanda Lozada Gamero, por otorgarme su apoyo incondicional, Shyla del Águila Arcentales y en especial a mi asesor Jorge Briceño Miller quien me brindo su asesoría y vasto conocimiento para la culminación de la presente tesis.

1.2.5.3. Manuales.....	53
1.2.5.3.1. Importancia del Manual de Organización y funciones (MOF).....	54
1.2.6. Cambio y Desarrollo.....	55
1.2.6.1. Proceso de cambio.....	56
1.2.6.2. Estrategias de cambio.....	57
1.2.7. Teoría de la Burocracia.....	58
1.2.7.1. Características de la Burocracia.....	59
1.2.7.2. Tipos de Poder.....	60
1.2.7.3. Disfunciones de la Burocracia.....	60
1.3. Definiciones conceptuales.....	61
1.3.1. Satisfacción en el trabajo.....	61
1.3.1.1. Determinantes de la satisfacción en el trabajo.....	62
1.3.1.2. Administración por objetivos (APO).....	62
1.3.1.3. Gerencia Participativa.....	62
1.3.1.4. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	63
1.3.2. Desempeño Laboral.....	64
1.3.2.1. Evaluación de desempeño.....	64
1.3.3. Satisfacción del cliente.....	64
1.3.4. Propuesta.....	66
1.3.5 Clima organizacional.....	67
1.3.5.1 Tipos de clima Organizacional.....	68
1.3.6. Tramites Protocolares y Extra protocolares.....	68
 CAPÍTULO II. HIPOTESIS Y VARIABLES.....	 71
2.1. Formulación de la Hipótesis.....	71

2.1.1. Hipótesis general.....	71
2.1.2. Hipótesis específica.....	71
2.2 Operacionalización de las variables.....	71
2.2.1 Variable x: Propuestas organizativas.....	71
2.2.2 Variable y: Desempeño laboral.....	72
2.2.3. Variable y: Satisfacción del cliente.....	73
2.3. Marco Lógico (Matriz de Coherencia).....	74
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	76
3.1. Diseño metodológico.....	76
3.2. Población y muestra.....	77
3.3. Técnicas de recolección de datos e información (Instrumentos)....	82
3.3.1. Método.....	82
3.3.2. Técnicas.....	84
3.4 Técnicas de procesamiento de datos.....	84
3.5. Aspectos éticos.....	84
CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	85
4.1. Resultados de la investigación año 2016.....	85
4.2. Validez de contenido.....	103
4.3. Interiorización.....	105
4.4. Discusión de resultados año 2019.....	108
CAPITULO V DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	126
CAPITULO VI PROPUESTAS.....	137

6.1. Año 2016.....	137
6.2. Año 2019.....	139
Conclusiones.....	147
Recomendaciones.....	150
Fuentes de Información.....	152
ANEXOS.....	159
Anexo 1. Marco Lógico Matriz de Consistencia.....	159
Anexo 2. Cuadro comparativo de resultados obtenidos en la I y II fase de la investigación.....	161
Anexo 3. Contrastación de hipótesis de acuerdo a los resultados obtenido de los años 2016 y 2019.....	163
Anexo 4. Encuesta de Satisfacción laboral.....	167
Anexo 5. Encuesta de Satisfacción del cliente	174
Anexo 6. Diagrama Propuesta Línea de Carrera.....	180
Anexo 7. Validación de Instrumentos año 2016.....	183
Anexo 8. Documentos de Validación de cuestionarios.....	184

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nuevos modelos de organizaciones de Mintzberg.....	43
Tabla 2. Características de la Burocracia.....	59
Tabla 3. Tipos de poder, obediencia y organización.....	60
Tabla 4. Disfunciones de la Burocracia.....	61
Tabla 5. Tipos de Clima Organizacional de Likert.....	68
Tabla 6. Identificación de indicadores según cada variable.....	75
Tabla 7. Preguntas cerradas.....	84
Tabla 8. Preguntas abiertas.....	84
Tabla 9. ¿Conoce el reglamento interno de la notaría?	87
Tabla 10. ¿Cómo calificaría el clima laboral?.....	88
Tabla 11. ¿Qué tan satisfecho se siente en relación a la función que desempeña?.....	89
Tabla 12. ¿Qué tan motivado se siente de trabajar en la Notaría?.....	90
Tabla 13. ¿Cuál es su opinión acerca de la administración actual de la empresa?.....	91
Tabla 14. ¿Tiene hijos?.....	92
Tabla 15. ¿Cuándo hay algún cambio como ingreso de personal nuevo se hace de conocimiento público?.....	93
Tabla 16. ¿Recibe capacitaciones de parte de la notaria?	94
Tabla 17. ¿Cree que las capacitaciones son suficientes.....	95
Tabla 18. ¿La administración le ha entregado un manual de funciones?.....	95
Tabla 19. ¿Está conforme con la remuneración que recibe?.....	96

Tabla 20. ¿Realiza sobretiempos?.....	97
Tabla 21. ¿Cuánta rotación del personal observa?.....	98
Tabla 22. ¿En el área que trabaja tiene un jefe establecido?	98
Tabla 23. ¿Cómo califica el tiempo que se demora en realizar el tramite con mayor frecuencia?	100
Tabla 24. Calificación de la calidad general de servicio.....	101
Tabla 25. ¿Cuáles son los aspectos que le hacen tomar los servicios de esta notaría? (opción múltiple).....	105
Tabla 26. ¿Conoce el reglamento interno de la empresa?.....	109
Tabla 27. ¿Cómo calificaría el clima laboral en la notaría?.....	110
Tabla 28 ¿Qué tan satisfecho esta con su trabajo en relación a la función que desempeña?.....	111
Tabla 29. ¿Qué tan motivado se siente de trabajar en la Notaría?.....	112
Tabla 30. ¿Cuál es su opinión acerca de la administración actual de la Notaría?.....	113
Tabla 31. ¿Tiene hijos?.....	114
Tabla 32. Cuando hay algún cambio, como ingreso de personal nuevo, ¿se hace de conocimiento público?.....	115
Tabla 33. ¿Recibe capacitaciones de parte de la empresa?.....	116
Tabla 34. ¿Cree que las capacitaciones son suficientes?.....	116
Tabla 35. ¿La administración le ha entregado un manual de funciones y especificaciones laborales?.....	117

Tabla 36. ¿Está conforme con la remuneración que recibe?.....	118
Tabla 37. ¿Realiza sobretiempos?.....	118
Tabla 38. El área en que trabaja, ¿tiene un jefe establecido?.....	119
Tabla 39. ¿Cuánta rotación del personal observa?.....	120
Tabla 40. Cómo califica el tiempo que se demora al realizar el tipo de trámite con mayor frecuencia.....	121
Tabla 41. Califique la calidad general del servicio.....	122
Tabla 42. ¿Cuáles son los aspectos que le hacen tomar los servicios de esta notaría? (opción múltiple).....	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principales niveles jerárquicos.....	52
Figura 2. Proceso de cambio.....	57
Figura 3. PUGNO.....	144

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo sugerir soluciones, mediante propuestas de mejoras organizacionales, a los problemas encontrados en relación a la satisfacción de empleados y clientes de notarías, durante los años 2016 y 2019.

En el año 2016, se realizó un cuestionario semi estructurado, en el cual se encuestó a 15 empleados y 15 clientes de notarías de los distritos de San isidro, Miraflores y San Borja. Con el propósito de determinar sus opiniones, nivel de conocimiento y percepciones acerca de las condiciones laborales y calidad de servicio respectivamente. Por tanto la investigación que se realizo fue cuali-cuantitativa exploratoria.

En el año 2016, con respecto a los empleados, se encontró que el 60% de ellos no conocía el reglamento interno y en el caso de una notaría, no presentaba un reglamento, puesto que el 100% de empleados no lo conocían, y el grupo que indico si recibirlas, el 71.4% indico que no eran suficientes. En cuanto a los beneficios económicos el 73.3% indico que no estaba conforme con la remuneración percibida Asimismo, se identificó que el 60% de empleados realiza sobretiempos, sin embargo no existe una bonificación por ello. Finalmente el 86.7% de empleados precisaron que no tenían un manual de funciones.

En relación a los clientes el 53.3% indicó que el tiempo de demora en desarrollar cada tramite era algo rápido, y en relación a los aspectos que consideraron al elegir esa notaría el 93.3% indico que era por cercanía y el 86.7% por confianza. En relación a la calificación general del servicio, el 80% indico que la calidad general del servicio era bueno y muy bueno.

En el presente año, con el propósito de contrastar la información obtenida en el año 2016, se realizó un cuestionario estructurado, manteniendo las mismas condiciones de muestra del año 2016. La elaboración y ejecución de las encuestas se desarrolló en el periodo de 1 mes.

En esta última investigación, se obtuvo que, los empleados actualmente trabajan por motivaciones intrínsecas y personales, más no por sentirse cómodos con el clima organizacional y la actual administración. Durante este lapso se han desarrollado mejoras en temas organizacionales, por ejemplo actualmente la mayoría de empleados tiene un manual de funciones, conoce el reglamento y los jefes están debidamente asignados; sin embargo al igual que en el año 2016, las capacitaciones no son suficientes o se otorgan a un determinado grupo de empleados. El 66.7% de empleados en el año 2019, indica no recibirlas y el grupo que si las recibe, el 80% indica no ser suficientes.

En relación a los clientes, la mayor parte representados por el 40%, indica que recibió una buena calidad de servicio. El 33.3% excelente y el 26.7% regular. En conclusión, se encuentran conformes con el trato y el servicio que ofrecen las notarías en estudio, esto se debe a que la mayoría de notarías mejoraron su infraestructura, y por otro lado, los empleados por necesidades intrínsecas, otorgan un buen servicio. Sin embargo algunos clientes indican que se necesita una mejor señalización de las áreas.

Se concluye que se debe desarrollar propuestas que afecten de manera positiva a la rotación de personal, equipos y mobiliario, remuneración, horas extras, capacitaciones y motivación, lo cual lleve a un mejor desempeño de los empleados, donde tengan las herramientas necesarias para trabajar de manera más ágil, sentirse cómodos y motivados.

Palabras clave: Desempeño laboral - Satisfacción del cliente - propuestas organizacionales - manual de funciones - reglamento interno-capacitaciones - tiempo de servicio - aspectos de servicio - condiciones laborales – calidad de servicio – rotación del personal – horas extras – equipos y mobiliario - motivación intrínseca.

ABSTRACT

The purpose of this research is to suggest solutions, through proposals for organizational improvements, to the problems encountered in relation to the satisfaction of employees and notary clients during the years 2016 and 2019.

In 2016, a semi-structured questionnaire was conducted, in which 15 employees and 15 notary clients from the San Isidro, Miraflores and San Borja districts were surveyed. With the purpose of determining their opinions, level of knowledge and perceptions about working conditions and quality of service respectively. Therefore the research that was conducted was qualitative-quantitative exploratory.

In 2016, with respect to employees, it was found that 60% of them did not know the internal regulations and in the case of a notary, did not present a regulation, since 100% of employees did not know it, and the group that indicated whether to receive them, 71.4% indicated that they were not enough. Regarding economic benefits, 73.3% indicated that they were not satisfied with the remuneration received. Likewise, it was identified that 60% of employees perform overtime, however there is no bonus for it. Finally, 86.7% of employees said they did not have a function manual.

In relation to customers, 53.3% indicated that the delay in developing each procedure was somewhat rapid, and in relation to the aspects they considered when choosing that notary, 93.3% indicated that it was by proximity and 86.7% by trust. Regarding the general rating of the service, 80% indicated that the overall quality of the service was good and very good.

In the current year, with the purpose of contrasting the information obtained in 2016, a structured questionnaire was carried out, maintaining the same sample conditions for the year 2016. The preparation and execution of the surveys was carried out in the period of 1 month.

In this last investigation, it was obtained that, the employees currently work for intrinsic and personal motivations, but not for feeling comfortable with the organizational climate and the current administration. During this period of time improvements have been made in organizational matters, for example, currently most employees have a manual of functions, know the regulations and the heads are duly assigned; However, as in 2016, training is not enough or is given to a specific group of employees. 66.7% of employees in the year 2019, indicate not to receive them and the group that if they receive them, 80% indicates not to be sufficient.

In relation to customers, the majority represented by 40%, indicates that they received a good quality of service. 33.3% excellent and 26.7% regular. In conclusion, they are satisfied with the treatment and service offered by the notaries under study, this is because most notaries improved their infrastructure, and on the other hand, employees for intrinsic needs, provide a good service. However, some clients indicate that better signaling of the areas is needed.

It is concluded that proposals must be developed that positively affect the rotation of personnel, equipment and furniture, remuneration and overtime, training and motivation, which leads to a better performance of employees, where they have the necessary tools to work more agile way, feel comfortable and motivated.

Key Words: Job performance - Customer satisfaction - organizational proposals - manual functions - rules-training - time service - service aspects - working conditions - quality of service - staff turnover - overtime - equipment and furniture - intrinsic motivation.

INTRODUCCION

La implementación de medidas correctivas en temas organizacionales en la actualidad resultan actividades diarias para una empresa, puesto que son una respuesta ante la preocupación de ser más competitivos y responder a la globalización y al avance tecnológico en el mundo.

Existen dos stakeholders más importantes en toda organización, ya que sin ellos la empresa dejaría de existir. Estos son los clientes internos y externos, por ende las acciones a realizarse se basan en satisfacer sus necesidades, se debe reconocer como un tema vital y toda su atención debe concentrarse en ellos.

Sin embargo, en la actualidad, muchas empresas centran su atención en satisfacer al cliente y no al empleado, debiendo ser reconocido parte fundamental de una empresa ya que es el motor de esta, quien ejecuta y desarrolla las operaciones de la organización y su desempeño impacta en la satisfacción del cliente externo. Así mismo, todos los empleados deben ser vistos como piezas importantes sin importar el cargo que ocupen, ya que son únicos en su función.

Debido a la coyuntura nacional e internacional, actualmente muchas empresas no ofrecen la remuneración y beneficios que un empleado merece de acuerdo a su nivel profesional. Asimismo, se observa un alto grado de explotación laboral, especialmente en el sector privado.

Por ello, es necesario enfocar esfuerzos en tener empleados satisfechos con las acciones del área administrativa o RRHH, ya que serán más productivos y la atención al cliente será superior, asimismo está comprobado que al crear un mayor compromiso, los empleados se interesan en sugerir mejoras para la organización.

Asimismo, las notarías no consideran importante mejorar como empresa, la mayoría se ha quedado estancada en una época anterior, donde no toman en cuenta la importancia de tener empleados satisfechos y hasta la fecha no se han desarrollado de la misma magnitud que otros rubros empresariales.

La presente tesis fue desarrollada con la intención de analizar la satisfacción del cliente y empleado, en notarías de los distritos de San isidro, Miraflores y San Borja, y sugerir mejoras organizacionales. Los empleados necesitan tener mejores condiciones laborales para manifestar un mejor rendimiento, de manera que se aporte al crecimiento de las empresas y, por ende, de nuestro país, ya que en los últimos años el Perú ha aumentado sus niveles de competitividad con reconocimiento internacional. Las notarías también deben formar parte del crecimiento económico del país.

Descripción de la realidad problemática

Actualmente, debido a la creciente competitividad empresarial, la inestabilidad de preferencias y la globalización, las empresas cambian constantemente, esto no excluye a las Notarías, las cuales deben preocuparse por la atención no solo a su cliente externo, también a su cliente interno, y reconocer que todo cambio dentro la organización repercutirá hacia afuera de la misma, lo cual se verá reflejado en su crecimiento y competitividad. Sin embargo, aún existen notarías que persisten en mantener un sistema enfocado a temas legales más no a temas administrativos y direccionan sus esfuerzos solo en la satisfacción del cliente externo y no en la satisfacción del personal.

Cabe destacar que la función principal de un notario es “dar fe de los actos y contratos que ante ellos se practican o celebran”. El artículo 03, de la ley del Notariado, indica, “Los Notarios ejercerán sus funciones dentro de los límites de la provincia para la que son nombrados”. Lo mencionado resulta ser un obstáculo que no les permite a las Notarías poder expandirse en otras ciudades como lo haría cualquier empresa privada, por ello es posible que exista bajo interés en aplicar medidas organizacionales que busquen el desarrollo de las mismas, y debido a que resulta una necesidad para el público hacer uso del servicio de las notarías, ya que está respaldado por las exigencias del Estado, no direccionan sus esfuerzos en la búsqueda del bienestar y satisfacción del empleado.

En el año 2016, se evidenció una ligera baja satisfacción del cliente, sin embargo, después de la investigación desarrollada en el año 2019, se descubrió que, las notarías han direccionado sus esfuerzos en mejorar su infraestructura y la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes. Asimismo, el desempeño del empleado es óptimo y superior al presentado en el año 2016, debido a motivaciones personales y la aparición de problemas sociales, los cuales han impacto en el sistema laboral peruano, esto ha generado que las personas se conformen con la remuneración y beneficios que ofrecen las empresas.

Desde varios años atrás, las notarías ubicadas en los distritos de San isidro, Miraflores y San Borja presentan problemas organizacionales. En el año 2016 se presentó, baja satisfacción del empleado y cliente. Sin embargo en el presente año, el mayor inconveniente que se encuentra, es la ausencia de satisfacción del empleado, esto ocurre porque las notarías han realizado acciones que generan mayor satisfacción del cliente, ya que han implementado medidas organizacionales

que favorecen a la agilidad del trabajo y a una mejor calidad de servicio, mas no han aplicado criterios administrativos que promuevan el bienestar y desarrollo del empleado. Por tanto, a través de esta investigación se pretende identificar y otorgar propuestas de mejoras organizativas donde se logre obtener una autentica satisfacción del empleado como resultado de los beneficios y trato que se le otorga, de manera se obtenga un mejor desempeño y aportes hacia el logro de objetivos y crecimiento de las notarías.

Por tanto el problema general a desarrollar en la presente investigación es el siguiente:

Problema General

¿Cuáles son las propuestas de mejoras organizativas, que incrementaran la satisfacción del empleado y cliente de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja en los años 2016 y 2019?

Problemas específicos

- ¿Qué tan satisfechos se encuentran los empleados en relación a las condiciones laborales que presentan las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja en los años 2016 y 2019?
- ¿Cuál es la percepción del cliente acerca de la calidad de servicio en las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja en los años 2016 y 2019?

Objetivo General:

Determinar propuestas de mejoras organizativas que incrementen la satisfacción de empleados y clientes de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja, en los años 2016 y 2019.

Objetivos específicos:

- Analizar la satisfacción de los empleados en relación a las condiciones laborales de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja, en los años 2016 y 2019.
- Evaluar la percepción del cliente acerca de la calidad de servicio de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja, en los años 2016 y 2019.

Hipótesis General:

- La implementación de propuestas de mejoras organizacionales, influye favorablemente en la satisfacción del empleado y cliente, de las notarías de San Isidro, Miraflores y San Borja.

Justificación de la investigación

El tema de investigación se basa en la implementación de una propuesta de mejoras organizativas, por tanto se estudiarán los problemas organizacionales que actualmente enfrentan las notarías ubicadas en los distritos de San isidro, Miraflores y San Borja del presente año. Esta investigación resulta importante puesto que en el año 2016 se percibía un bajo desempeño laboral y baja satisfacción del cliente, al implementar dichas propuestas por algunos notarios a

los cuales se presentó los resultados de la primera investigación, actualmente los empleados desarrollan sus funciones de manera eficaz a través de un manual de organización y funciones, existe una jerarquía y estructura organizacional, a su vez el cliente recibe un mejor servicio en relación al tiempo que ahorra realizando cada trámite, asimismo tiene mayor comodidad, debido a la implementación de una nueva arquitectura y sistema de atención. La Notaría ha resultado siendo el principal beneficiario ya que aumentaron sus ingresos. Asimismo, al tener un manual organizacional el empleado puede visualizar de forma más clara la manera de realizar su trabajo, por ello otorga un mejor servicio al cliente, la asignación de jefes por áreas ha repercutido en el desempeño de los mismos, puesto que tienen un mando superior al cual pueden exponer los problemas que acontecen en la práctica de sus labores, Dentro de las propuestas actuales a desarrollar, se identifica necesario insertar programas de capacitación tanto para personal actual y antiguo, e incrementar el número de estas, ya que la mayoría de empleados indica no recibir capacitaciones solo un grupo pequeño es beneficiado. La ausencia de capacitaciones genera falta de compromiso del personal y malestar en relación al grupo que si las recibe. Asimismo se debe crear una línea de carrera de manera que se fomente el crecimiento profesional y reducir el porcentaje de rotación del personal, ya que se evidencia que, la mayoría de empleados permanece un tiempo para adquirir experiencia y al ver que no ofrecen el sueldo y beneficios que corresponde, abandonan sus puestos laborales. Es necesario considerar que el conocimiento aprendido en las notarías es un bien intangible que como institución debe preservar. Puesto que las notarías están interrelacionadas con otras instituciones y con el propósito de facilitar y agilizar el trabajo, de manera se ahorren

costos, se propone la creación de una plataforma virtual, denominada PUGNO, la cual se detalla en las propuestas.

Por lo antes mencionado se justifica la investigación realizada en el año 2016 y se estima que con las nuevas propuestas presentadas en el año 2019, se aumentará los niveles de satisfacción del cliente y empleado.

Muro (2013), en su tesis *Propuesta de rediseño organizacional para el instituto cultural peruano norteamericano – Chiclayo.*” Afirma: *El proceso de recolección de la información se realizó a través de encuestas a especialistas, y entrevistas a profundidad a los trabajadores, con el propósito de evaluar cómo estaba la empresa en sus diferentes áreas y frente a la competencia, como instrumento secundarios: usamos recolección de datos de los diferentes libros, tesis, revistas, base de datos y de páginas informativas en internet; también se usó las encuestas con el fin de ver si nuestros trabajadores tenían claras sus funciones y el concepto de la empresa y para saber qué opinan los clientes de nuestro servicio.* Se obtuvieron resultados objetivos que sirvieron en la realización de la mencionada tesis, logrando alcanzar una mejora administrativa en el ICPNA de la ciudad de Chiclayo. Por tanto esta investigación fundamenta la importancia del análisis organizacional, así como el uso de herramientas para recabar información inicial y desarrollar la propuesta de mejora.

Por otro lado, a través de esta investigación, se busca demostrar que no solo el clima organizacional mejora el desempeño de los trabajadores. Las mejoras organizativas aportarán al efectivo desempeño. Por ejemplo, el ambiente de trabajo de un empleado es armonioso y el líder les da empoderamiento a sus empleados, el clima aparentemente se percibe como bueno, sin embargo si las condiciones de

trabajo no son las adecuadas, así el clima sea bueno la persona no se sentirá cómoda trabajando, su satisfacción no será óptima y el desempeño será forzado.

Esta investigación es importante porque al implementar esta propuesta, todos los procesos dentro de la empresa se verán beneficiados, de manera que impactara de forma indirecta en la ejecución de cada uno de ellos.

Finalmente, la presente investigación servirá como modelo para otras notarías de Lima que poseen problemas de organización, ya que actualmente se percibe que solo pocas se destacan por tener una buena administración y las demás mantienen un sistema tradicional. Así mismo, esta investigación será de utilidad para aquellas que se inician en el rubro.

Limitación

Esta investigación se limita a empleados y clientes de notarías, correspondientes a los distritos de San isidro, Miraflores, y San Borja.

Se identifica que el aspecto legal es un tema que no se puede estudiar en esta investigación, como se entiende el servicio que brinda esta empresa es notarial y todos sus procesos se basan en ello. La investigación se limita a una mejora en temas administrativos y de gestión mas no intervienen temas legales. Es por eso que, la satisfacción del cliente por la asesoría legal será un tema que no se investigara en consecuencia no se incluirá en la propuesta de mejora, ya que se presenta escases de conocimiento y falta de experiencia en el tema.

Así mismo, el tiempo es un factor limitante para esta investigación, por las distintas actividades personales que intervienen. Sin embargo, se posee el ímpetu necesario para concluirla con éxito.

A lo largo del proyecto se observó otra dificultad, el acceso a la autorización de las notarías, para desarrollar las encuestas de satisfacción del cliente y empleado ya que los notarios presentan desconfianza, sin embargo, se logró la autorización de tres notarías, para realizar dichas encuestas.

El impacto potencial que tendrá esta investigación será práctico, ya que se resolverá problemas empresariales, en consecuencia se obtendrá un mejor rendimiento laboral, satisfacción del empleado y cliente, por ende, la Notaría tendrá mayores ingresos, mejor calidad de servicio, será más competitiva y una mejor imagen.

Viabilidad

Esta investigación es viable técnicamente, ya que se posee de conocimientos en programas como Excel, Project, entre otros, los cuales han sido utilizados en la tabulación de datos de esta investigación. Así mismo, se tienen los recursos humanos, estos son los empleados de la empresa quienes han otorgado información valiosa para el desarrollo de la investigación. En tanto, la Dra. Marianella Moreno Achín y Roger Escobar, abogados de la notaría Ricardo Fernandini Barreda, han sido los principales colaboradores, quienes poseen los conocimientos necesarios para contribuir en la presente investigación.

Por otro lado, se tienen los recursos financieros, puesto que al tener la propuesta de mejoras materializada, el área administrativa de la notaría en el año 2016 la evaluó y decidió invertir en su ejecución, asimismo, se tuvo los recursos para el desarrollo de la presente investigación en acciones relacionadas a entrevistas a profundidad, encuestas y otras actividades que implicó la investigación.

Asimismo, será viable socialmente porque aportara al desarrollo de las mype de este sector ya que servirá de ejemplo para incrementar el desempeño del empleado y la satisfacción del cliente.

Finalmente, la metodología a aplicar en la recopilación de información inicial de la presente investigación es factible, ya que se ha demostrado ser exitosa en otras tesis como se mencionó en la justificación. Por tanto, se puede decir que la realización de esta investigación será viable.

Esta investigación se ha desarrollado a través de una metodología cuali-cuantitativa exploratorio-descriptivo correlacional, donde se evalúa la causa y efecto entre la implementación de propuestas organizacionales en el desempeño del empleado y satisfacción del cliente. Está dividida en cinco capítulos.

En el año 2016, la población objetivo fue de 28 notarías y en el año 2019, la población objetivo fue 35 notarías, la elección de la muestra de las notarías se basó en el método intencional, seleccionando a 1 notaría por cada distrito, las cuales presentaban problemas similares. La segunda investigación se realizó con el propósito de contrastar los resultados obtenidos en el año 2016 y evaluar las mejoras obtenidas en el año 2019, así como identificar nuevos problemas.

En el Capítulo I se plantea la fundamentación teórica estableciendo los antecedentes del caso y las bases teóricas necesarias para poder determinar la estructura del documento y la formulación de hipótesis. En esta etapa de la investigación se desarrolla matrices de coherencia lo que permite determinar los principales conceptos aplicados.

En el capítulo II, se define la hipótesis general y derivadas y las variables que influyen en el desempeño del empleado y satisfacción del cliente de las notarías de los distritos de San isidro, Miraflores y San Borja.

En el capítulo III, se encuentra el diseño metodológico y diseño muestral, así como las técnicas de recolección de datos, su procesamiento y los aspectos éticos.

Posteriormente se presentan los resultados de la investigación de cada objetivo, en base a la propuesta que se implementara, la evaluación y análisis de la satisfacción del cliente y empleado. Asimismo, se presenta la Validez del contenido, donde se evidencia las limitaciones, la generalización de resultados y su aplicación. También se presenta la interiorización de los dos objetivos más importantes los cuales serán determinantes para elaborar el primer objetivo específico el cual hace mención a las propuestas, en esta instancia se mencionan los aspectos encontrados durante el trabajo de campo, aquellas conclusiones en base a las herramientas utilizadas. Así mismo se presenta la contratación de hipótesis y se detallan las propuestas organizacionales para las notarías en estudio con el propósito de enfrentar los resultados obtenidos.

Se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales atienden el problema de investigación, posteriormente se encuentran las referencias bibliográficas que certifican la información encontrada. Finalmente los anexos, que detallan las actividades realizadas durante la investigación.

Capítulo I MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

En la presente investigación se considera, un aspecto nuevo que se aportara será la determinación de una propuesta organizativa dentro de una notaría, es un tema que anteriormente no se ha desarrollado en el mencionado contexto, sin embargo existen investigaciones relacionadas a lo que se refiere, propuestas administrativas aplicadas a otros sectores empresariales. Asimismo, estas investigaciones estudian el impacto de propuestas administrativa en la satisfacción del cliente y empleado, mas no han realizado una tesis donde junten estas dos variables en una sola y se estudien de manera relacional. Las investigaciones recabadas se mencionan a continuación.

En el ámbito nacional, Guzmán (2017). En su tesis Aportes de la Tecnología al notariado y a la Seguridad Jurídica, sustenta la importancia del uso de aplicación de tecnologías de la información en la función notarial, lo cual refuerza la seguridad jurídica preventiva, en ella estudia las ventajas y debilidades que diversas herramientas tecnológicas actualmente ostentan en la gestión notarial.

La mencionada tesis, sustenta la propuesta que se expone en la presente investigación, denominada “PUGNO” (Plataforma Única de la gestión Notarial), donde se pretende integrar todas aquellas instituciones que tienen relación procedimental con la notarías, mediante la cual el usuario pueda ejecutar diversos procedimientos y realizar seguimiento constante del estado del trámite. Este sistema incrementara la confiabilidad de las gestiones que se realizan en las notarías lo cual aportara de sobremanera en la función notarial. Asimismo, asegura

un repositorio de las transacciones realizadas por los usuarios, lo cual aporta a la seguridad jurídica de las notarías.

Pegorari (2017), en su tesis “Disminución del índice de rotación de personal a través de la implementación de un programa de reconocimiento en una institución pública”, el problema que se suscita es la alta carga laboral, no existe tiempo para la vida personal, el desempeño de los empleados no es valorado por los jefes y se percibe la ausencia de un sistema de gestión que permita medir el desempeño laboral. Por tanto el objetivo principal de esta tesis es disminuir la rotación de personal mediante un plan de reconocimientos, como:

- *Ofrecer flexibilidad y equilibrio: implementar el teletrabajo, o trabajo desde algún punto fuera de la oficina.*
- *Promover una cultura de comunicación y de puertas abiertas: dialogo fluido entre colaboradores y jefes.*
- *Definir los cargos y funciones de manera clara: comunicar a los empleados el impacto de su trabajo en la organización.*

Puesto que, uno de los problemas identificados en las notarías en relación al desempeño del personal en el año 2016, fue la ausencia de manuales de funciones. Actualmente la mayoría de notarías en estudio lo han implementado; Sin embargo para generar un sentimiento de valor frente al trabajo que desempeñan los empleados y el impacto que produce en la organización, se toma este tercer objetivo, para sugerir una mejora en la presentación y redacción de los manuales, en otras palabras, convertir este documento en un factor motivacional desde el inicio del vínculo laboral.

- *Proponer se implemente el salario emocional, donde los trabajadores cuenten con tiempo para la vida personal y exista un equilibrio entre cumplir con los objetivos empresariales y la vida personal.*
- *Comunicación, en lugares visibles como afiches con mensajes motivacionales a los empleados.*

Esta tesis ha servido como referencia para la creación de propuestas que atiendan el alto índice de rotación de personal en las notarías de San Isidro, Miraflores y San Borja.

Chico (2018), en su tesis “Influencia de la motivación laboral en el desempeño de los empleados, del área de canal de atención y promoción de servicio en una entidad financiera en Lima, 2018”

En esta tesis se concluye que la motivación laboral no influye en el desempeño de los empleados, ya que no existe un liderazgo apropiado para las necesidades y problemas que enfrentan los trabajadores de la entidad financiera. Asimismo, se produce por la falta de oportunidades, por tanto se obtiene un bajo nivel de cumplimiento de objetivos.

Las actividades son ejecutadas ya que los empleados tienen un alto nivel de competencias; sin embargo debido a la ausencia de oportunidades de desarrollo, su nivel de productividad es baja.

Se identifica que no solo en las notarías de San Isidro, Miraflores y San Borja existe un mal liderazgo y no se brinda las oportunidades que los empleados ameritan. Asimismo, no se brinda líneas de carrera, lo cual representa un factor motivacional muy importante para los empleados, esta problemática ocurre en otros rubros empresariales, como es el caso de esta entidad financiera. La alta competitividad

empresarial y un mercado laboral cada vez más creciente con una mano de obra más barata, ocasionado por los problemas sociales que se vislumbran en los últimos años, se comprueba el mercado laboral se ha visto muy perjudicado.

(ChuquiHuaccha & Nieves, 2018) en su tesis, "Clima organizacional y su impacto en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET, en esta tesis se estudia la relación que existe entre clima organizacional y satisfacción laboral, donde se concluye lo siguiente:

- *Existe relación directa significativa, entre clima organizacional y satisfacción laboral, esto implica que los gerentes trabajen en la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.*
- *Existe relación entre autorrealización y satisfacción laboral, habrá una influencia positiva si la organización brinda oportunidades para progresar y desarrollar su talento.*
- *Existe relación entre involucramiento laboral y satisfacción laboral, si un trabajador no se siente satisfecho desarrollara conductas negativas.*
- *Existe relación entre comunicación y satisfacción laboral, si existe mayor comunicación entre todos los niveles jerárquicos, se evitara conflictos generando mayor satisfacción laboral.*

Se determina la necesidad de brindar oportunidades y condiciones laborales que se ajusten al personal que se tiene en una organización, es vital reconocer las carencias para desarrollar mayores capacidades, lo cual incluye capacitaciones y el desarrollo de líneas de carrera, aspectos altamente motivacionales en el empleado. Si se ejecutan estos beneficios la conducta que se producirá en los empleados de las notarías será positiva y habrá un mejor clima laboral. Finalmente

es sustancial la comunicación entre todos los niveles jerárquicos de una organización, de manera que la comunicación sea más fluida y se eviten conflictos, esto se crea mediante un liderazgo acorde a cada tipo de organización.

Márquez (2012), en su tesis "Propuesta de reducción de tiempo de atención al cliente en el servicio de farmacia de una clínica particular". *Tiene como objetivo dar solución a problemas encontrados en el área de farmacia con el fin de reducir el tiempo de espera. Como conclusiones se obtuvo que "solo el 66% de los clientes habituales están satisfechos con el servicio (P.118). Así mismo se identificaron tres factores que a los clientes les molesta del servicio, estos son "el layout, el trato, el aspecto físico del personal y señalización, los cuales representaron el 79.5% de los inconvenientes encontrados" (P.118), por tanto se estimó que mejorando estos aspectos la satisfacción del cliente aumentara. Finalmente, gracias a la propuesta se logra una reducción del 34.3% de tiempo de atención al cliente, mediante la instalación de más ventanillas, asimismo, "mejorar el sistema de computadoras y el sistema de inventarios de los medicamentos, ya que en muchas ocasiones no se encuentra el medicamento del paciente". (P.118).*

Por tanto, se identifica una posible propuesta para reducir los tiempos de espera del cliente de las notarías, de forma se implemente un sistema de atención por tickets de acuerdo al orden de llegada y la aplicación de tecnología que agilice la gestión de trámites, lo cual impacte en la satisfacción de los mismos.

Por otro lado, las notarías son empresas que se rigen bajo un marco estatal. Es el Estado quien determina las bases, bajo las cuales se debe desarrollar el proceso notarial, por tanto, se estima conveniente mencionar algunas tesis del sector público.

Huaco (2011), en su tesis “Diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo, con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios (caso: Municipalidad distrital de Pueblo Libre)”. Esta tesis tiene *“como objetivo analizar el diseño organizacional de la municipalidad distrital de Pueblo Libre, demostrar sus limitaciones en la producción de servicios de la municipalidad”* y proponer un modelo. Se obtuvo el siguiente resultado, Huaco (2011) afirma:

El organigrama e instrumentos normativos de gestión son parcialmente conocidos por los servidores municipales, además se identifica que la mencionada municipalidad está logrando sus objetivos parcialmente, los procesos y procedimientos son ejecutados en tiempos dilatados y engorrosos, generando costos operativos innecesarios. La estructura organizativa muestra un sobredimensionamiento en unidades organizacionales, cargos, puestos y personal. (Huaco, 2011, p.220).

Por tanto, se obtuvo la necesidad de desarrollar un nuevo modelo organizacional con el propósito de atender los problemas identificados en la municipalidad distrital de Pueblo libre. (Huaco, 2011).

Se identifica que en la mayoría de instituciones públicas y aquellas que desarrollan actividades relacionadas, como notarías, presentan un sistema burocrático. Asimismo los procedimientos no son expresamente claros. Esta tesis aportó a la presente investigación ya que se propuso el desarrollo de un diseño organizacional en cuanto a su estructura y nivel jerárquico, así mismo se analizó las semejanzas con las mencionadas instituciones públicas.

“Bobadilla (2011), en su tesis calidad de los servicios de orientación sobre los derechos del consumidor y su impacto en la satisfacción del usuario de la municipalidad de la Molina (periodo 2008- 2009)”, menciona:

Todas las empresas proporcionan servicios a sus clientes o usuarios independientemente si venden un producto tangible e intangible. Un restaurant, una fábrica de coches, una compañía de seguros un estudio de abogados, etc., ofrecen servicios a sus clientes y la calidad de estos están reglamentados por normativas de calidad como la ISO 9000. La norma prevé que un servicio debe estar bien diseñado y debe contar con elementos capaces de determinar la calidad. (Bobadilla, 2008 -2009, p.18)

Para lograr la calidad requerida es necesario poner atención tanto a las relaciones con los clientes como en las relaciones interpersonales dentro de la empresa, de aquí nace el criterio de cliente interno y externo (...) de satisfacción al cliente significa conocerlo, sus expectativas, necesidades, gustos, preferencias mediante un método acorde con las normas. (Bobadilla, 2008 -2009, p.18).

Rojas (2013), en su tesis “Principales factores que impiden el crecimiento de las mype, propuesta de estrategias para el desarrollo competitivo”. Menciona que, existen débiles competencias gerenciales, dicho déficit se debe a que la mayoría de empresarios de la MYPE son calificados en su especialidad mas no lo son en gestión empresarial, esto significa que, por ejemplo son buenos artesanos, carpinteros, o mecánicos pero carecen de los conocimientos necesarios para administrar con éxito un negocio, llevando a cabo una administración empírica. Cuando se analizan las causas de porque fracasaron, se encuentra que es porque

no conocían bien el mercado, carecían de planificación, no realizaron un adecuado control, no ejercieron liderazgo, no sabían cómo trabajar en equipo o no realizaron una adecuada asignación de recursos.

Por tanto, la aplicación de una propuesta estratégica u organizativa dentro de una pyme, facilita la gestión y la obtención de los objetivos organizacionales. A continuación se presenta una investigación que se basa en un plan estratégico.

En el ámbito internacional, Zarate (2012), en su investigación “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa, contable y operativa del estudio jurídico Aguilar Torres S.A.”. Tiene como objetivo la implementación de un plan estratégico, ya que el mencionado Estudio desde sus inicios *“no conto con directrices basadas en los principios administrativos, ni con una estructura formal, factores que han influido negativamente en su crecimiento y en el desarrollo eficiente de sus actividades”*. (P. 1).

Se concluyó que el estudio no cuenta con una estructura organizacional, Zarate (2012), afirma:

No se cuenta con una correcta división del trabajo, no se han determinado la responsabilidad que les compete a cada uno ni la relación entre las diferentes unidades administrativas. Finalmente la empresa no ha fijado criterios en los cuales basar la toma de sus decisiones, pues no ha definido claramente su filosofía empresarial, por tanto no se tiene un direccionamiento ni objetivos, los cuales se quieran alcanzar. (Zarate, 2012, Pgs.144-145)

Al analizar esta tesis se ha identificado que brinda nuevos aportes en cuanto a la realización de una planificación estratégica y toma de decisiones, asimismo, se

orienta hacia una mejora contable, y se enfoca en lo que se refiere a procesos. A diferencia de la presente investigación, si estudia e involucra aspectos jurídicos legales.

Por lo tanto, se concluye que las investigaciones presentadas aportaron de manera práctica en el análisis interno y externo de las notarías, de forma que se pudo determinar los problemas reales que enfrentaban y atacar las causas. Asimismo, se comprueba que las acciones administrativas, organizativas y estratégicas influyen principalmente en clientes y empleados. Por otro lado, se identificó que muchos empresarios de mype no tienen la preparación académica para dirigir su empresa, ya que solo poseen conocimientos del rubro al que se dedican, esto se confirmó en el año 2019, ya que la propuesta de mejoras organizativas aplicada en la Notaría Ricardo Fernandini fue exitosa y se lograron los objetivos propuestos por la misma.

Por otro lado, dentro de las propuestas presentadas, se encuentra La Plataforma Virtual (PUGNO), fue creada en base al siguiente antecedente:

VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior)

La VUCE es un sistema integrado digital que permite a empresas realizar trámites requeridos por instituciones competentes para el tránsito, ingreso o salida del territorio nacional de productos. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2010)

Objetivos:

- *Integrar y mejorar los procesos: simplificando y uniformizando los procedimientos, formularios y plazos de los trámites.*
- *Canalizar la información requerida y provista por las Entidades*

competentes, a través de medios electrónicos, con el fin de facilitar el comercio exterior.

- *Facilitar, coordinar y velar porque el intercambio de información sea de manera electrónica y gratuita entre las Entidades competentes.*
- *Brindar seguridad jurídica a través de la provisión de información certera y vinculante a las partes involucradas (Ministerio de CoExterior y Turismo, 2010).*

Componentes:

Mercancías Restringidas: *Permite a los exportadores e importadores realizar, a través de Internet, los trámites para la obtención de los permisos, certificaciones, licencias y demás autorizaciones para el ingreso, tránsito o salida de mercancías restringidas, como por ejemplo: alimentos, medicamentos, animales, vegetales, equipos de telecomunicaciones, juguetes, etc (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2010).*

Origen: *Permite la emisión y gestión de la calificación y certificación de origen tipo preferencial, así como la emisión de duplicados, reemplazos y anulación del certificado de origen” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2010).*

Portuario: *Permitirá la gestión de los procedimientos administrativos vinculados con la recepción, estadía y despacho de las naves en los puertos del país, y los procedimientos relacionados con los servicios portuarios” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2010).*

Participantes

Comisión Especial para la implementación de la VUCE:

Entidades Gubernamentales (16):

- *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).*
- *Presidencia de Consejo de Ministros (PCM).*
- *Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).*
- *Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC).*
- *Ministerio de la Producción (PRODUCE).*
- *Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT).*
- *Ministerio de Salud -Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA).*
- *Ministerio de Salud - Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID).*
- *Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA).*
- *Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES).*
- *Ministerio de Agricultura - El Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR).*
- *Ministerio del Interior - Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de uso Civil- (SUCAMEC).*
- *Autoridad Portuaria Nacional (APN).*
- *Gobierno Regional del Callao – Dirección Regional de Salud del Callao (DIRESA Callao).*
- *Ministerio de Defensa - Dirección General de Capitanías y Guardacostas del Perú (DICAPI).*

- *Ministerio del Interior - Superintendencia Nacional de Migraciones (MIGRACIONES)* (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2010).

Gremios Empresariales (09):

- *“Asociación de Agentes de Aduana del Perú (AAAP).*
- *Asociación de Exportadores (ADEX).*
- *Asociación Peruana de Agentes de Carga Internacional (APACIT).*
- *Cámara de Comercio de Lima (CCL).*
- *Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX PERÚ).*
- *Sociedad Nacional de Industrias (SNI).*
- *Asociación Marítima del Perú (ASMARPE).*
- *Asociación Peruana de Agentes Marítimos (APAM).*
- *Asociación Peruana de Operadores Portuarios (ASPPOR)”.* (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2010)

Administradores Portuarios (02)

- *DP World Callao SA*
- *ENAPU.*(Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2010).

1.2. Bases teóricas

A continuación se presenta una serie de conceptos que sustentan la presente investigación, lo cual se pretende analizar y conjuntamente con el resultado de las encuestas, poder otorgar las propuestas correspondientes.

1.2.1. Definición de micro y pequeña empresa

“La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.” (Sunat, 2014).

Sin embargo, según *“el artículo 11° de la Ley N° 30056 (02-07-2013), que modifica el artículo 5° del Decreto Supremo N° 007-2008-TR, quedando el artículo 5° de la Ley MIPYME”*: (El Peruano, 2013). En la actualidad las micro, pequeñas y medianas empresas principalmente se diferencian por el volumen de ventas:

- **“Microempresa:** ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT [S/.630, 000].
- **Pequeña Empresa:** ventas anuales superiores a 150 UIT [S/.630, 000] y hasta el monto máximo de 1700 UIT [S/.7, 140,000].
- **Mediana Empresa:** ventas anuales superiores a 1700 UIT [S/.7, 140,000 y hasta el monto máximo de 2300 UIT [S/.9, 660,000]”. (El peruano, 2013).

1.2.2. Pyme (Pequeña y Mediana Empresa)

Es importante mencionar que actualmente la mayoría de empresas pertenecen a este sector, representadas por el 96.5%, característica significativa en la economía

peruana, lo cual está ocasionando la aceleración en la misma, esta situación ocurre por tres principales motivos, en primer lugar el apoyo del Estado, la administración pública actualmente viene asesorando y brindando apoyo a jóvenes emprendedores para el crecimiento de sus pequeñas empresas. Asimismo, las ventajas de financiamiento que actualmente existen permiten a los emprendedores poder adquirir tecnología que facilita la gestión en el ahorro de costos y crecer de manera más rápida, Finalmente, el mercado electrónico debido al auge que ha tenido en los últimos años y por ser un medio más económico ha permitido al sector pyme crecer a gran escala. (¿Porque han aumentado las pymes en el Perú?, 2010).

1.2.3 Organización

Chiavenato (2004) afirma: *“Para Fayol, la organización abarca solamente la estructura y la forma; por tanto, es estática y limitada. Mooney añade que la organización es la característica de toda asociación humana cuando se busca un objetivo en común. La técnica de organización puede ser descrita como la manera de correlacionar actividades o funciones específicas en un todo coordinado”.* (P.73).

Sánchez, Herrero & Hortigüela, (2013) indican Organización acción y efecto de coordinación del trabajo de los empleados a través de asignación de tareas y funciones con el fin del logro de objetivos en común. (P.4).

Asimismo, menciona que existen dos tipos de organización, formal e informal. La empresa formal ha sido diseñada por la dirección de la entidad, donde previamente ha formulado sus objetivos, su estructura es jerárquica y claramente delimitada. La organización informal surge de relaciones espontaneas entre empleados, sus objetivos son personales mas no buscan el desarrollo de toda la organización, no

tienen una estructura definida, no existe una línea de autoridad, por tanto, no tienen una representación gráfica de su estructura. (P. 6).

Munguia & Oceguela (2006) mencionan la organización está conformada por muchas personas dentro de la empresa, es un sistema, las formas de organizarse son múltiples lo cual causa complejidad en el entorno global, ya que cada empresa tiene una estrategia diferente para competir. Según se observa, Munguia & Oceguela han citado en 2006, una idea publicada por Michel, Según esta cita, *“un sistema es un conjunto de unidades interrelacionadas de manera compleja las cuales actúan en función del todo”*.

Se observa, los tres primeros autores difieren en opiniones el primero se enfoca en tan solo la estructura, el segundo menciona el logro de los objetivos, y el tercero menciona que sirve para la coordinación. En efecto una organización contiene esos tres conceptos, así mismo existen dos tipos principales, la organización formal y la informal que nacen de las relaciones y autoridad en una empresa. Finalmente, Munguia & Oceguela otorga un nuevo aporte estudia a la empresa como un sistema, el cual es complejo en un mundo global donde cada empresa establece diferentes sistemas de acuerdo a su competitividad.

1.2.3.1. Características de la organización

- La organización debe considerarse un sistema expuesto a muchas relaciones con el ambiente externo.
- La organización debe ser creada como un sistema con una variedad de esfuerzos para coordinar e integrar.
- La organización se desencadena en muchos subsistemas

- Cambios en estos subsistemas tienen relación con toda la organización por ende el impacto afecta a los demás
- La organización se mueve en un ambiente dinámico
- Existe una variedad de dificultades en la relación organización- ambiente ya que la organización debe ser adaptable. (Schein, citado en Munguía & Oceguela, 2006).

Se analiza a la organización como un sistema que se mueve de acuerdo al entorno y sus exigencias, lo cual afecta al sistema interno y a sus interrelaciones. En un entorno cada vez más competitivo una organización debe convertirse en un sistema multidisciplinar donde todos busquen el logro de los objetivos de la empresa y trabajen para ello.

1.2.3.2. Modelos de organización:

Amaru (2009), afirma: *“Un modelo de organización es un conjunto de características que explican la estructura organizacional y el comportamiento de las personas, existen dos modelos principales.”*(P. 255). Estos modelos son.

Modelo Mecanicista. Es una estructura burocratizada, se centra en las formas y procedimientos los empleados realizan sus tareas de manera automática. Las organizaciones que desarrollan este modelo son rígidas y normatizadas. Dan mucha importancia a la jerarquía e importancia de las normas. (Amaru, 2009).

Modelo Orgánico. Aquellas empresas que desarrollan este modelo, tienen personal que desarrollan habilidades sociales, restando importancia a una línea de mando vertical. (Amaru, 2009).

A través de estos dos modelos, es posible identificar dos formas principales de organización en las empresas, se estima que la mayor parte de empresas públicas poseen el sistema mecanicista y las privadas el modelo orgánico, sin embargo, esta afirmación puede variar de acuerdo a los objetivos que persigue cada organización. Es necesario acotar, la mayoría de empresas de talla mundial, opta por un modelo orgánico. A continuación, se mencionan aquellos modelos modernos que otorgan una visión diferente a las organizaciones.

Tabla 1. Nuevos modelos de organizaciones de Mintzberg

Tipo de organización	Parte más importante	Características
Empresarial	Cúpula estratégica	Centralización de las decisiones en la figura de un ejecutivo o emprendedor.
Maquina	Tecno estructura	Energía producida por técnicos especializados y gerentes.
Profesional	Núcleo operativo	Control ejercido por especialistas independientes.
Diversificada	Línea media	Gerentes de gerentes que administran unidades de negocios.
Innovadora	Personal de investigación y desarrollo	Énfasis en la búsqueda de conocimientos para hacer frente al ambiente dinámico.
Misionaria Política	Ideología	Control de las personas por medio de creencias y símbolos.
	No hay	Conflicto y cambios

Nota: Siete tipos o configuraciones de Mintzberg
Fuente: Amaru (2009). Elaboración: Antonio Amaru

1.2.3.3. Etapas de la organización

Chiavenato (2004), indica que a lo largo de su trayectoria las empresas pasan por diferentes fases en la organización, en diferentes ambientes y épocas. Estas son cinco, las cuales se presentan a continuación:

- Etapa Pionera: es la etapa de inicio de la organización, por tanto, sus procesos se supervisan y controlan, debido a la falta de experiencia se realizan improvisaciones, así mismo la capacidad de innovación es alta.
- Etapa de expansión: en esta etapa la empresa expande sus actividades, incrementa sus operaciones y su participación en el mercado se incrementa, se debe identificar las oportunidades que se identifican en el entorno para poder atender nuevas necesidades.
- Etapa de reglamentación: a medida que una empresa va creciendo va necesitando nuevos aspectos, de manera que conforme va creciendo establece nuevas normas y reglas, así como nuevos procesos.
- Etapa de burocratización: con el motivo del desarrollo organizacional lleva a la empresa a una gestión democrática, con el fin de establecer la cultura organizacional y definir parámetros rígidos. (Chiavenato, 2004).

Se puede deducir de acuerdo a esta perspectiva, las empresas van transformando y pasando a diferentes etapas organizativas de acuerdo a su ciclo de vida, ya que es una evolución y esta requiere de la realización de diferentes acciones. Es preciso analizar cada una de ellas para la realización de estrategias.

Amaru (2009), menciona: *“El proceso de organizar (o proceso de organización) consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas”*.

Los pasos a seguir en ese proceso son:

- *“Analizar los objetivos y el trabajo a realizar.*
- *Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados*
- *Definir las responsabilidades de la realización del trabajo.*
- *Definir los niveles de autoridad*
- *Diseñar la estructura organizacional”.* (Amaru, 2009).

Se observa una evolución de percepción de las etapas de organización este autor inserta conceptos nuevos como establecer objetivos y lograrlos a través de acciones organizativas como la definición de una estructura organizacional, ya que cada nivel jerárquico tendrá funciones diferentes.

1.2.4 Organización del trabajo

Sena (2014), sostiene: *“La organización es una función fundamental de la administración del trabajo, su objetivo es ayudar a las personas a trabajar juntas y con eficiencia.”*

La organización incluye tres componentes importantes:

- El trabajo: es la base de la organización, son aquellas tareas que se deben cumplir, para lo cual las funciones deben estar claramente definidas, este trabajo se asigna de acuerdo a competencias, a cantidad de trabajo y especialización.
- El personal: es necesario que las tareas asignadas se acondicionen a sus conocimientos laborales.

- El lugar de trabajo: es el ambiente físico, incluye los materiales y herramientas que necesita el empleado, los muebles y la infraestructura del local. También lo constituye el ambiente o clima laboral. (Sena, 2014)

Este autor presenta una concepción diferente y más innovadora, ya que estudia la organización de una empresa a través de sus condiciones laborales para desempeñar eficientemente el trabajo, al considerar estos elementos es probable lograr éxito en el desempeño laboral.

Fernández (2009), menciona: Organizar esencialmente, se trata de diseñar una estructura organizativa, un sistema en la organización. Por tanto, se debe estudiar la estructura de cada unidad de la empresa, en consecuencia *“será el conjunto de principios o aspectos esenciales que determinan el reparto del trabajo a realizar por un grupo de personas que conjuntamente tienen asignadas unas determinadas funciones que deben realizar en un lugar de trabajo. Este concepto es aplicable tanto a una unidad como a un grupo.”*

(Infante & Gonzáles, 2012) mencionan:

La organización del trabajo es el proceso que integra a los recursos humanos (RH) con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, formación o conocimientos). Esto se da mediante la aplicación de métodos y procedimientos los cuales faciliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, con el fin de lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores. La organización del trabajo

es la base que sustenta el incremento de la productividad en los centros laborales.

El primer autor afirma que la estructura organizacional se utiliza para establecer el trabajo que realizarán los miembros de la empresa. El segundo autor indica que la organización de trabajo implica recursos, medios y procesos, todo esto se dirige a través la aplicación de métodos y el uso de la ergonomía y condiciones físicas con el fin de obtener altos niveles de productividad y eficacia, de manera que se logre satisfacer las necesidades de la sociedad. Es un concepto más profundo y global que se ajusta a los cambios de la actualidad, lo cual es de utilidad si se quieren lograr objetivos en términos de desempeño laboral.

1.2.4.1. Condiciones de trabajo

Chiavenato (2004), constató que, no solo un buen clima laboral y las retribuciones económicas incrementan la eficiencia en el personal, existen también, condiciones que permiten un buen rendimiento físico de parte del trabajador. Según la administración científica, son las siguientes:

- *“Adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo, y de equipos de producción para minimizar el esfuerzo del operario y la pérdida de tiempo en la ejecución de la tarea.*
- *Distribución física de las máquinas y equipos para racionalizar el flujo de la producción.*
- *Mejoramiento del ambiente físico de trabajo, de manera que el ruido, la falta de ventilación, iluminación y comodidad general en el trabajo no reduzcan la eficiencia del trabajador.*

- *Diseño de instrumentos y equipos especiales (transportadores, clasificadores, contadores y otros elementos) para reducir movimientos innecesarios” (Chiavenato, 2004, p. 55).*

Las condiciones de trabajo son muy importantes en la organización ya que se obtienen resultados favorables en términos de eficiencia, productividad incluso satisfacción del empleado, lo cual lleva a la empresa a obtener sus metas y a la mejora de todos sus procesos.

1.2.4.2. División del trabajo

Chiavenato (2004), menciona: la división del trabajo es fundamental en una empresa ya que promueve la especialización dejando de ser homogénea, esto lleva a las empresas a ser más eficientes y funcionales. Según la teoría clásica la división del trabajo se divide en dos formas:

División Vertical: esto implica una división según los niveles de autoridad, según el grado jerárquico se otorga un poder y responsabilidad diferente, ya que en toda organización debe existir una autoridad jerárquica, en otras palabras se le denomina línea de autoridad (Chiavenato, 2004).

División Horizontal: esta división se da de acuerdo a las actividades desarrolladas en la empresa, donde cada unidad o departamento se enfoca en una labor determinada, por tanto se reúne a personas que desempeñan la misma labor en unidades diferentes, por tanto se logra la homogeneidad. *“Factores como función, proceso, clientela y localización proporcionan distintas departamentalizaciones. Por tanto mientras más departamentalizada este una organización más eficiente será” (P. 74).*

Una visión actual es la que brinda Sena (2016), menciona: la importancia de la división del trabajo, a continuación, se presenta una lista de razones.

- *“Una sola persona es incapaz de abarcar todos los conocimientos y técnicas que cada día son más complejos y extensos.*
- *Al dividir el trabajo se hace necesario asignar responsabilidades y delegar autoridad, lo mismo que coordinar los elementos humanos, materiales y técnicos para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos*
- *El administrador deberá realizar actividades como selección de personal, entrenamiento y capacitación del mismo, la clasificación de los puestos de trabajo y sus niveles de remuneración.*
- *Se debe al mismo tiempo, hacer la evaluación del rendimiento y cumplimiento de las metas fijadas por la empresa”.*

Ambos autores coinciden en que la división del trabajo es importante ya que es la razón de ser de la organización lo cual provocara la eficiencia y eficacia del trabajo, de forma que se pueda realizar un control y el trabajador pueda especializarse, es decir pueda ser experto en un determinado puesto. Asimismo, se menciona que existen dos tipos de división la vertical y horizontal, estos modelos difieren en autoridad y jerarquía. Cada organización deberá realizar un autoanálisis para determinar qué tipo de división se ajusta a sus características.

1.2.4.3. Especialización

Scipion (2013), menciona: si un negocio no se define y su dimensión es muy genérica o indefinida, la empresa se ira debilitando con el tiempo o si una persona trabaja en un puesto genérico se terminara agotando por que no tendrá sus funciones claras y definidas. Así mismo indica que la excelencia se logra con la repetición de una misma rutina esto implica que a través de la experiencia un profesional logra una mejor calificación en su rubro, si es que una persona no se especializa no podrá ser contratado por una empresa ya que no se sabrá a que puesto ubicar a esa persona.

Por tanto, las organizaciones al no especializar el trabajo de sus empleados, no existirá un responsable por cada tarea entonces su rendimiento no será controlado ya que todos desarrollaran un poco de cada actividad, de esa manera la empresa podrá llegar a conclusiones y tomar decisiones acerca de aspectos que se necesiten mejorar, es allí la importancia de la especialización en la empresa.

1.2.5. Instrumentos de Organización

1.2.5.1. Estructura organizacional y Organigrama

Chiavenato (2004) afirma: *“La estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quien está subordinado a quien. La jerarquía (también denominada cadena escalar) se fundamenta en el principio de unidad de mando, que significa que cada empleado debe reportarse a un solo superior”*. (P. 74).
Amaru (2009), *La división del trabajo, la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y unidades de trabajo* (P. 225).dan como resultado

la estructura organizacional. Esta estructura se representa a través del organigrama.

1.2.5.1.1. Niveles de una estructura organizacional:

Alta administración: Es el nivel más alto se encuentra, el director, presidente y ejecutivos, quienes tienen autoridad sobre los gerentes, es en este nivel donde se desarrollan estrategias y toma de decisiones así como evaluaciones generales de la empresa (Amaru, 2009).

Gerentes intermedios: Se encuentran en el segundo nivel, son responsables de coordinar con los departamentos a su cargo para el cumplimiento de los objetivos solicitados por la alta administración, de manera que movilizan recursos, controlan sus actividades y áreas correspondientes.

Supervisores y equipos auto dirigidos:

Es el último nivel del organigrama, se encuentran los supervisores y en ciertos casos los líderes de equipos autodirigidos. En organizaciones donde no hay supervisores, sino equipos autodirigidos, los equipos se relacionan directamente con un gerente, sin supervisores intermedios. Así mismo algunas empresas presentan equipos autodirigidos, los cuales tienen responsabilidad y autoridad para tomar e implantar la mayoría de las decisiones que correspondían a los supervisores. El liderazgo de los grupos auto dirigidos de trabajo es un papel que todos los integrantes pueden desempeñar en forma alternada. (Amaru, 2009, p. 229).

A continuación, se muestra los tres niveles jerárquicos que, al ser implementados se ajustarían a la estructura actual de las notarías en estudio.

Organizaciones tradicionales presentan estos sistemas, sin embargo aquellas que presentan una visión global se enfocan en trabajar unicelularmente donde todas las partes se integran y el trabajo en función a niveles y a escalones jerárquicos se elimina, estas empresas emplean una estructura enfocada al logro de objetivos. Sin embargo es preciso analizar estos sistemas, ya que permitirán realizar cambios oportunos en la organización.

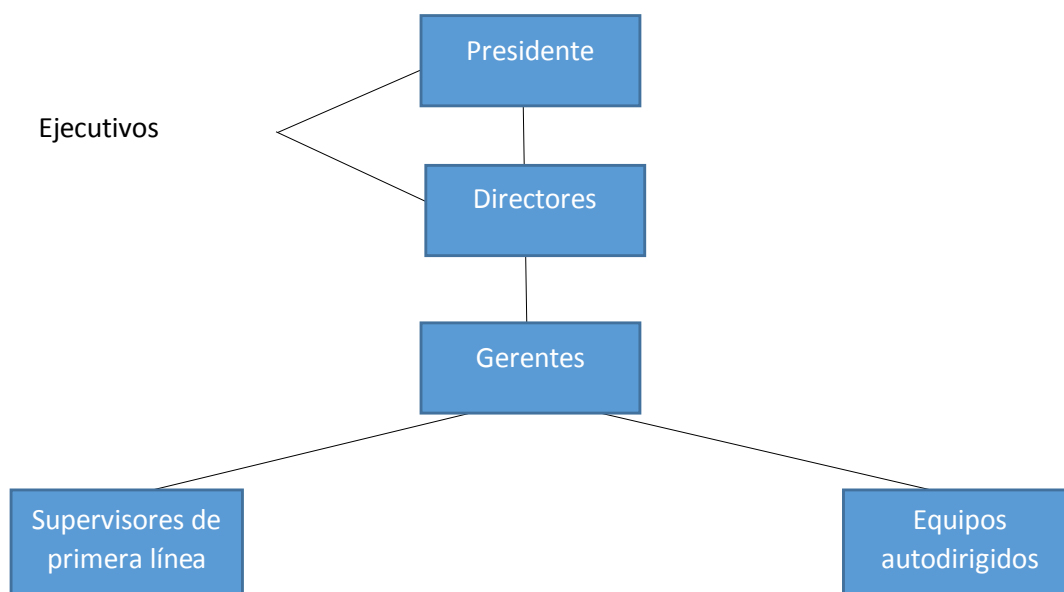


Figura 1. Principales niveles jerárquicos
Fuente: Amaru (2009). Elaboración: Antonio Amaru

1.2.5.2. Jerarquías

Amaru (2009), indica: La autoridad se desglosa verticalmente en niveles, el poder se da de arriba hacia abajo por ende los altos ejecutivos poseen autoridad sobre los niveles inferiores y estos deben obediencia a aquellos niveles superiores. A ese sistema se le denomina cadena de mando; *“a los niveles se le conoce como escalones jerárquicos, en la mayoría de organizaciones los gerentes se agrupan en*

tres principales niveles jerárquicos, estos son: ejecutivos, gerentes intermedios y supervisores o equipos auto dirigidos". (P. 228).

Las jerarquías permiten una determinación de roles y objetivos empresariales, así mismo ejercen control sobre sus inferiores categóricos, los empleados tendrán un mando a quien rendir cuentas y este representarlos de forma que cada vez que se susciten problemas en un área, el mando superior será quien analice, estudie el problema y pueda reportarlo a un superior de forma que sea más fácil el control.

1.2.5.3. Manuales

Según se observa, Guerra ha citado, en el 2013, una idea publicada por Rodríguez en 1995. *"Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contiene graficas de organización y descripción de puesto."*(P. 35)

Según se observa, Guerra ha citado, en el 2013, una idea publicada por Duhalt en 1997. *"Manifiesta que los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la compañía y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad, responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene graficas de organización, descripción de trabajo, cartas límite de autoridad, etc."*(P. 49)

Guerra (2013), indica: los administradores que dispongan de desarrollar manuales, deben considerar dos factores importantes, que la organización no cuente con ningún documento descriptivo y solo disponga de un solo documento con especificaciones generales.

Los dos primeros autores coinciden en que los manuales proporcionan una visión específica de todas las partes involucradas dentro de la organización así como de la forma de hacer las cosas y la autoridad. El tercer autor acota la consideración de dos factores importantes antes de realizar los manuales, el identificar si solo se dispone de un documento con especificaciones o que no se cuente con uno, de esa premisa partirá la decisión de la aplicación de manuales.

1.2.5.3.1. Importancia del Manual de organización y funciones (MOF)

Ríos (2011), documento formal de guía al personal, *“contiene el organigrama y la descripción de funciones de los puestos en una empresa”*, así mismo los indicadores para su evaluación. Es importante el empleo de esta herramienta, ya que los estándares de calidad lo consideran parte fundamental de sus requisitos y, a la vez, su uso permanente soslaya posibles conflictos en la empresa.

En adición si no están debidamente delimitados los procesos en una organización, las funciones y los responsables, será muy difícil o casi imposible implantar sistemas de información.

Ríos (2011), indica ciertas recomendaciones para la elaboración de un manual.

- *Se necesita la participación y compromiso de todos en la organización, especialmente de los líderes como promotores.*
- *Se necesita que los líderes que toman las decisiones separen unas horas (3 a 4) semanales para la decisiones referentes a estos temas.*
- *Se necesita formar un equipo técnico que lidere el proceso (no es necesario la exclusividad) y puede ser interno o externo a la organización.*
- *Se necesita que la organización tenga su plan estratégico vigente, pues sin esto no se podrá realizar el MOF.*

- *Se necesita que el equipo técnico use una metodología para la elaboración del organigrama y para que el plan estratégico se refleje en las funciones; en mi libro “Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa”, recomiendo y muestro algunas metodologías.*
- *Se necesita finalmente hacer un plan de implantación de este manual, especialmente con los cambios fuertes.*
- *Finalmente, poner el manual a plena disponibilidad para el personal, por ejemplo colgarlo en la intranet institucional.(Ríos, 2011).*

Las implicancias para la realización de un manual incluyen el involucramiento y colaboración de los empleados, así mismo se necesitaran recursos, base a una planeación estratégica de la empresa. El manual posibilitara el análisis de indicadores y rendimiento del desempeño de los empleados.

1.2.6. Cambio y Desarrollo

Chiavenato (2004) indica: *“Cambio es la transición de una situación a otra diferente o el pasaje a un estado no conocido. Cambio implica ruptura, transformación, perturbación, interrupción. El mundo actual se caracteriza por un ambiente dinámico en constante cambio y exige a la organización una elevada capacidad de adaptación, como condición básica de sobrevivencia. Adaptación, renovación y revitalización significan cambio.”* (P. 322).

Asimismo, indica, el desarrollo implica la conducta normal de la empresa por crecer debido a razones internas y externas, de acuerdo a las acciones y estrategias que desarrollen, cabe indicar que es un proceso paulatino, lo cual toma su tiempo. (Chiavenato, 2004, p322).

El desarrollo de la organización permite:

1. Autoconocimiento de sus fortalezas y debilidades
2. Autoconocimiento de factores externos en el que opera
3. Planear la relación con el entorno y los involucrados
4. Estructura adaptable sobre situaciones que ocurren en el exterior y quienes lo conforman.
5. Compartir información entre todo el personal para conseguir los objetivos trazados y evaluar su retroalimentación acerca de su adaptación. (P. 324).

El cambio es una transformación dentro de la organización que se realiza en base al desarrollo de factores endógenos y exógenos. El desarrollo permite un autoconocimiento por ende una mejor planeación en la empresa.

1.2.6.1. Proceso de cambio

Chiavenato (2004), menciona: *“Este proceso ocurre en un campo donde se cruzan distintas fuerzas que actúan en dos sentidos, existen fuerzas positivas que actúan y dan soporte al cambio y fuerzas negativas que actúan como oposición y resistencia al cambio”* (P. 322). Ante un cambio que se genere internamente en la organización se rompe con el equilibrio de la misma y se sufre presiones positivas y negativas, creando un momento de fuerzas.

Los cambios que se desarrollan en una empresa, deben servir para innovar y dar una mejor perspectiva a la empresa, ya que se deben amoldar a la realidad laboral y al mundo, asimismo, deben realizarse mediante un estudio y planificarse. (Chiavenato, 2004, P. 322).

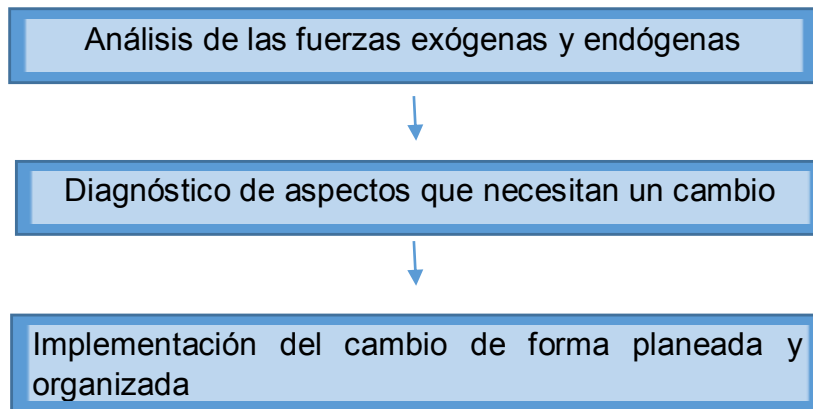


Figura 2. Proceso de cambio

Fuente: Chiavenato (2004); Elaboración: Karla Segura

Las organizaciones deben tener sistemas adaptables las cuales permitan solucionar problemas, de manera que el desarrollo de cada organización se genere por la implementación de estrategias de cambio (Chiavenato, 2004).

1.2.6.2. Estrategias de cambio

Chiavenato (2004), afirma:

Cambio evolutivo: Este tipo de cambio es paulatino y no afecta los intereses de los empleados. Usualmente es repetitivo y fortalece las soluciones desarrolladas con anterioridad, Asimismo, no toma en cuenta aquellas soluciones débiles y que no tuvieron ningún impacto en la organización. Estos no provocan ni entusiasmo ni resistencia.

Cambio revolucionario: usualmente se ocasiona cuando se destruye y atenta contra las acciones del Status Quo de la empresa, este tipo de cambio es revolucionario radical, transgrediendo de manera directa en las antiguas expectativas e introduce nuevas, estos cambios son súbitos y producen impactos.

Desarrollo sistemático: en este enfoque existen dos formas de desarrollar el cambio, por un lado están los responsables quienes estudian la realidad de la empresa, con lo que debería ser, de otro lado están quienes se verán afectados

con el cambio evalúan, estudian y critican el cambio para realizar buenos aportes al mismo. Los resultados se establecen por apoyo y compromiso, mas no por resistencia o resentimiento, esta estrategia es la más recomendada. (P. 325).

Existen tres tipos de cambios que se dan en las organizaciones, dependerá de su cultura decidir qué tipo se amolda a su estructura y a las personas involucradas, el desarrollo sistemático se vislumbra un estilo apropiado, ya que se recopila información de fuentes importantes como son los empleados, personas que guardan una relación más cercana al desempeño organizacional.

1.2.7. Teoría de la Burocracia

Muro (2009) afirma: La organización formal, se basa en la normativa, la cual está en beneficio de los empleados y no de un jefe intransigente. Por tanto la autoridad es responsable de controlar las normas y empleados, los cuales deben obediencia a sus superiores, asimismo, cualquier conformación de grupo se deberá basar en leyes vigentes. (P. 63).

“La idea de reproducir eficientemente el pasado para garantizar el éxito en el futuro, es una de las más fuertes creencias que sobrevuelan en el enfoque mecanicista de la concepción de las organizaciones y en particular, la fundamentación del modelo burocrático weberiano. Esta visión es muy fuerte porque opera exitosamente cuando el pasado, el presente y el futuro no muestran rupturas significativas.”
(Petrella, 2007 P. 4).

Así mismo Muro (2009) menciona: *“El modelo burocrático estatal – y los agentes que operan con sus reglas de juego pre-establecidas - ha estado presente como la opción sistemática más fuerte para trancar obstaculizar las posibles alternativas transformadoras del propio Estado, por muchos años, a pesar de que se presenta*

explícitamente el discurso políticamente correcto de que ante las crisis sufridas en los últimos años, cambiar es más que necesario, imprescindible.” (P.9).

En conclusión se entiende que la Burocracia implica establecimientos de reglas y normas que serán enunciadas por los empleados y servirán para su propio control, así mismo se tiene un pensamiento de basarse en el pasado para predecir el futuro, es una idea no desarrollada por la mayoría de organizaciones, ya que la sociedad se encuentra en un cambio constante. Se identifica que la mayor parte de empresas públicas llevan este tipo de organización lo cual imposibilita las mejoras en el sector. Por lo tanto la burocracia deberá aplicarse a empresas con características que la requieran tan solo si se incorporan otras implicancias innovadoras para la organización.

1.2.7.1. Características de la Burocracia

Tabla 2. Características de la Burocracia

Característica	Descripción
Formalidad	La autoridad está definida por la ley, la cual tiene como objetivo la racionalidad de decisiones basadas en criterios impersonales.
Interpersonalidad	Las personas ocupan posiciones formales, algunas figuras de autoridad donde la obediencia se debe al cargo más no a las personas.
Profesionalismo	Las burocracias funcionan como sistemas de subsistencia.

Nota: Principales características del tipo ideal de burocracia, según Max Weber.

Referencia: Amaru (2009) Elaboración: Amaru

1.2.7.2. Tipos de Poder

El tipo ideal de weber se aplica a las empresas y al gobierno, pero no abarca todas las organizaciones, ya que cada una tiene un objetivo específico, es

por eso que no encajan en el modelo universal. Hay tres principios o categorías de organizaciones, cada tipo está definido por el poder que se ejerce sobre las personas y cada tipo de poder da origen a un tipo de obediencia. (Amaru, 2009, P. 64).

Tabla 3. Tipos de poder, obediencia y organización

Tipo de poder	Tipo de contrato	Tipo de organización
Poder coercitivo: se basa en castigos.	Alineador: obediencia sin cuestionamiento.	Coercitiva: el objetivo es controlar el comportamiento.
Poder manipulativo: se basa en recompensas	Calculador: obediencia interesada	Utilitaria: el objetivo es obtener resultados a través de pactos con los funcionarios.
Poder normativo: se basa en creencias y símbolos	Moral: disciplina interior	Normatividad: el objetivo es realizar la misión o la tarea en que los participantes creen.

Nota: "Tipología de poder, obediencia y organización, según Etzioni".

Fuente: Amaru (2009). Elaboración: Antonio Amaru

1.2.7.3. Disfunciones de la Burocracia

El trabajo de weber provoco la reflexión sobre las organizaciones reales. Amaru, (2009 P.68). Estas son las disfunciones encontradas:

Tabla 4. Disfunciones de la Burocracia

Disfunción	Características
Particularismo	Formación de grupos informales, no existe una unión en toda la organización
Satisfacción de intereses personales	Defender intereses personales, por ejemplo, subcontratar a una empresa de algún familiar.
Exceso de reglas	Multiplicidad de reglas y exigencias para realizar actividades.
Jerarquía e individualismo	Divide responsabilidades, detiene el proceso de toma de decisiones y estimula la lucha del poder
Mecanismo	Limitan a las personas a desarrollar otras habilidades.

Nota: "Panorama de las disfunciones organizacionales, según diversos autores".

Fuente: Amaru (2009). Elaboración: Antonio Amaru

En su mayoría la teoría de la burocracia aplicada a una organización no permitirá su desarrollo natural, la cual será estática y rígida, la organización no estará consolidada si no dividida por partes individuales, existirá un exceso de poder sobre otras personas y existirá desorden en la normativa, ya que habrá mucha información innecesaria o mal organizada.

1.3. Definiciones conceptuales

1.3.1. Satisfacción en el trabajo

Amoros (2016) La satisfacción en el trabajo, es la valoración del empleado de un grupo de múltiples variables o características propias del trabajo, el cual presentara una actitud positiva o negativa frente a este (P.74).

1.3.1.1 Determinantes de la Satisfacción en el trabajo: Según Amoros (2016), son las siguientes:

- Trabajo mentalmente desafiante: este tipo de trabajo representa una fuente de motivación ya que puede poner en práctica todas sus habilidades y competencias.
- Recompensas justas: cuando el empleado percibe que en su empresa existe recompensas tangibles e intangibles acorde al desempeño realizado.
- Condiciones favorables de trabajo: se genera cuando trabajan en óptimas condiciones, seguras y cómodas.
- Colegas que brinden apoyo: trabajar con personas empáticas y que brinden soporte fomentara una mayor satisfacción con el trabajo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto
- Genética(P.75)

1.3.1.2 Administración por objetivos (APO)

Programa de metas tangibles y medibles, que busca convertir los objetivos generales en específicos tanto como para las áreas y empleados, es un trabajo donde interactúan todos los niveles jerárquicos de una organización, de manera que une los objetivos de un nivel con el siguiente. Esto crea una sinergia, unifica al grupo de trabajo y resulta desafiante, lo cual incrementa la motivación en los empleados. (Amoros, 2016, P.94).

1.3.1.3 Gerencia Participativa

Es aquel proceso mediante el cual las decisiones se realizan entre jefes y subordinados, se emplea en climas probablemente dañados, así como baja productividad en un área determinada. Los participantes deberán tener

competencias alineadas al trabajo a realizar. La interdependencia de tareas promueve la consulta y coordinación con otras áreas de la organización, lo cual crea una mayor interacción, este proceso crea mayor compromiso con la empresa y despierta motivaciones intrínsecas. (Amoros, 2016, P.96).

Es necesario mencionar aquellos factores motivacionales en los empleados:

1.3.1.4. Teoría de los dos factores de Herzberg

- Factores higiénicos o factores extrínsecos

Chiavenato (2004), afirma que *“los factores higiénicos se encuentran fuera del control de las personas. Los principales factores son: sueldo, beneficios sociales, supervisiones, condiciones físicas y ambientales del trabajo, políticas y directrices de la empresa”* (P.286). Antiguamente se creía que el trabajo era desagradable para las personas, por ello para motivarlos se otorgaban retribuciones y beneficios económicos, según el estudio de Herzberg, cuando los incentivos económicos son precarios hay insatisfacción y cuando son abundantes se crea mayor satisfacción en los empleados. (Chiavenato, 2004).

- Factores motivacionales o intrínsecos

Chiavenato (2004) afirma: *“Estos se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Los factores motivacionales se encuentran bajo control del individuo, involucra sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización”* (P 286).

Asimismo, Herzberg indica lo siguiente:

- La satisfacción deriva de aquella motivación que es resultado de las características del trabajo desempeñado por el empleado.

- La insatisfacción es el resultado de los factores externos a las tareas del empleado, como retribuciones económicas y clima laboral (Chiavenato, 2004)

1.3.2. Desempeño laboral

Según se observa, Araujo ha citado, en 2007, una idea publicada por Bohórquez, en 2004. El desempeño laboral es el nivel mediante el cual las personas de la organización, tanto gerentes, coordinadores, ejecutivos, operarios desarrollan sus funciones considerando los requerimientos del puesto y los logros obtenidos dentro de un plazo determinado, de tal manera puedan lograr las metas de la organización, este desempeño está conformado por actividades reales, cuantificables que se pueden determinar.

1.3.2.1. Evaluación de desempeño

Fleitman, (2005) indica: En este tipo de evaluación se necesita de parámetros para medir con objetividad el comportamiento del empleado durante la jornada laboral, de manera que se pueda identificar el cumplimiento de objetivos y funciones. Asimismo, identificar aquellos factores y se pueda medir de manera grupal e individual.

Los parámetros, para que sean efectivos, deben desarrollarse con el propósito de alcanzar los objetivos de cada puesto, y ser elaborados de manera objetiva, usualmente se obtienen después del análisis de puesto. (Fleitman, 2005)

1.3.3. Satisfacción del cliente

“Evaluar la satisfacción del cliente es ya habitual en la gestión empresarial. La norma ISO (Organización Internacional de Estandarización) 9001 lo incluye como

requisito y el modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) lo considera el criterio de mayor peso específico. La satisfacción del cliente constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización y analizarla ayuda a crear una cultura de mejora continua de la gestión.” (CETMO, 2006).

“La satisfacción de los clientes es un objetivo prioritario para todas las empresas. Sin clientes satisfechos, se comprometen las demás medidas de desempeño.” (P. 284).

Aquellos indicadores de satisfacción del cliente, en relación al desempeño de los empleados que Chiavenato (2004), menciona son:

- *“Satisfacción de los clientes con los productos y servicios de la organización*
- *Retención (fidelización) de los clientes.*
- *Volumen de reclamaciones.*
- *Atención a las reclamaciones.*
- *Facilidad de acceso a los servicios de asistencia a los clientes.*
- *Repetición de negocios (o lealtad de los clientes)” (P. 284).*

Velandia, Ardon & Jara (2007) afirman que en relación a la perspectiva cognitivista La satisfacción, es la valoración después de la compra o el uso, asimismo, es la comparación entre las expectativas que se tuvo antes de obtener el producto con el rendimiento posterior a la adquisición.

Asimismo, sostienen que, La perspectiva afectiva señala que existe una serie de componentes subjetivos como emociones que surgen en el proceso de consumo del producto, lo cual es distinto a la satisfacción ya que la antecede, por tanto, la

satisfacción ocurre antes del procesamiento de la información. (Velandia, Ardon & Jara, 2007).

Las corrientes utilitarista y hedonista tienen, en las perspectivas del procesamiento cognitivo y de los procesos afectivos, dos formas adicionales de expresión. El procesamiento cognitivo de información hace referencia a la corriente utilitarista, en la medida en que tiene en cuenta hasta qué punto el producto cumple con las funciones a este asignadas y conduce a la sensación de contento, mientras que la gran relevancia asignada a los procesos afectivos en la generación de la satisfacción, se relaciona con la corriente hedonista. (Velandia, Ardon & Jara, 2007).

Según se observa Velandia, Ardon & Jara han citado, en 2007, una idea publicada por Morales y Hernández, donde mencionan, el surgimiento de un nuevo concepto, la satisfacción se genera tanto por el valor que le da el consumidor al producto después de la comparación de costo/beneficio y las emociones que genera el producto durante el proceso de consumo.

1.3.4. Propuesta

“Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin. Consulta de una o más personas hechas al superior para un empleo o beneficio. Consulta de un asunto o negocio a la persona, junta o cuerpo que lo ha de resolver” (Rae).

Fleitman (2005). Una propuesta de valor adecuadamente dimensionada representa reto genuino, operativo y al área de calidad, ya que a través de ellos los productos y servicios pueden ser entregados consistentemente el valor que el grupo meta desea. (P. 200).

1.3.5. Clima organizacional

Goncalvez (2000), indica que se puede definir como el grupo de características que los empleados perciben en su ambiente de trabajo, lo cual tiene impacto en su comportamiento, por tanto para que el desempeño del empleado sea óptimo debe sentirse bien con el espacio de trabajo y consigo mismo.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc, y entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. (Goncalvez, 2000).

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. (Goncalvez, 2000).

1.3.5.1 Tipos de clima Organizacional:

Tabla 5. Tipos de Clima Organizacional de Likert

Clima tipo autoritario

Sistema I Autoritario explotador: La dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II Autoritario Paternalista: Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos, como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control.

Clima de tipo participativo

Sistema III Consultivo: Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados a tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe delegación.

Sistema IV Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en los empleados, existe toma de decisiones en todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical – horizontal y ascendente – descendente

Nota: Tipos de Clima Organizacional de Likert

Fuente: Likert (1967). Elaboración: Federico Gaspar

Se identifica que el tipo de clima laboral, desarrollado por las notarías es el sistema autoritario explotador.

1.3.6 Diferencia Tramites Protocolares y Extra - Protocolares

Según decreto ley N 1049.

Instrumentos Protocolares: Son aquellos trámites que el notario incorpora al protocolo notarial, los cuales la ley exige realizar mediante las notarías. (Ministerio de Justicia, 2017).

Por ejemplo:

“a) De escrituras públicas

b) De escrituras públicas unilaterales para la constitución de empresas, a través de los centros de desarrollo empresarial autorizados por el ministerio de producción,

c) De testamentos

d) De protesto

e) De actas de transferencia de bienes muebles registrables” (Ministerio de Justicia, 2017, p.16).

Instrumentos Extraprotocolares: Son aquellos documentos certificados por un notario, por los cuales da fe. Son trámites que se realizan con mayor frecuencia. (Ministerio de Justicia, 2017).

Por ejemplo:

a) De autorización para viaje de menores

b) De destrucción de bienes

c) De entrega

d) De juntas, directorios, asambleas, comités y demás actuaciones corporativas

e) De licitaciones y concursos

f) De subastas e inventarios

g) De sorteos y de entrega de premios

h) Certificaciones, como: cartas notariales, expedición de copias certificadas, legalización de firmas, legalización de reproducciones, legalización de apertura de libros, constatación de supervivencia, constatación domiciliaria dentro de su jurisdicción (Ministerio de Justicia, 2017, p.30)

CAPITULO II. HIPOTESIS Y VARIABLES

2.1. Formulación de la Hipótesis:

2.1.1. Hipótesis general

- La implementación de propuestas de mejoras organizacionales, influye favorablemente en la satisfacción del empleado y cliente, de notarías de San isidro, Miraflores y San Borja.

2.1.2. Hipótesis específica

- Las condiciones laborales, impactan en la satisfacción de los empleados de notarías de San isidro, Miraflores y San Borja.
- La calidad de servicio impacta favorablemente en la satisfacción de los clientes de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja.

2.2. Operacionalizacion de las variables

Problema: ¿Cuáles son las propuestas de mejoras organizativas, que incrementaran la satisfacción de empleados y clientes de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja en los años 2016 y 2019?

2.2.1 Variable x: Propuestas organizativas

VI: Propuestas organizativas

- Es una variable abstracta ya que no se puede observar directamente.

Conceptualización:

- Propuesta: es aquella proposición o idea de valor que se manifiesta a alguien para el logro de un fin.

- Organización: la organización empresarial se basa en la estructura, logro de objetivos y sirve para la coordinación. Así mismo, es un sistema complejo en un mundo global donde cada empresa establece diferentes sistemas de acuerdo a su competitividad.

Dimensiones

- Organización actual
- Organización de los empleados
- Organización para ser una empresa competitiva

Indicadores

- Evaluación de la estructura organizacional, evaluación de Jerarquías, identificación de la misión, visión, valores, objetivos, reglamento, asignación de jefes, manual de funciones, comunicación y clima laboral.
- Condiciones laborales otorgadas a sus empleados, como capacitaciones, remuneración, línea de carrera, programas motivacionales.
- Nivel de satisfacción del cliente en relación a la calidad de servicio.

2.2.2 Variable y: Satisfacción del empleado

VD: Satisfacción del empleado

- No es una variable abstracta ya que puede ser observada.

Conceptualización:

- Es la percepción o grupo de actitudes y sentimientos hacia el trabajo, lo cual depende distintos factores del ambiente físico donde trabaja, para que un empleado se sienta satisfecho debe satisfacer necesidades personales y profesionales.

Dimensiones:

- Satisfacción en relación a la función que desempeña
- Satisfacción en relación al ambiente físico del trabajo
- Satisfacción en relación al estilo de gerencia y liderazgo de la notaría
- Satisfacción en relación a los beneficios otorgados por la empresa
- Satisfacción en relación al reconocimiento del desempeño.

Indicadores:

- Grado de satisfacción con la labor que desempeña
- Grado de satisfacción en relación a los incentivos y beneficios laborales
- Grado de satisfacción en relación al clima laboral y a la gestión organizacional.
- Grado de satisfacción en relación a los elementos físicos de trabajo.

2.2.3. Variable y: Satisfacción del cliente

VD: Satisfacción del cliente

- No es una variable abstracta ya que puede ser observada.

Conceptualización

- la satisfacción del cliente está relacionado a la calidad, ya que implica satisfacer aquellas necesidades y superar sus expectativas. En la actualidad la satisfacción es medida a través de dos premisas, la primera es sobre las funciones que tiene un servicio y la otra es el grado de afecto que produce este, en el consumidor.

Dimensiones

- Satisfacción en relación al tiempo de atención
- Satisfacción en relación a la calidad de servicio.
- Satisfacción en relación a la comodidad y visualización del local
- Satisfacción en cuanto a la atención de los empleados.

Indicadores

- Tiempo, que dura el proceso para la realización de un trámite, así como el tiempo en responder a reclamos.
- Calificación que otorgan los clientes a la calidad de atención y servicio del empleado.
- Opinión acerca de la comodidad y visualización del local.
- Grado de fidelización del cliente.

2.3. Marco Lógico (Matriz de coherencia)

En ese apartado se precisa el análisis de los elementos que conforman la presente investigación, estos son: objetivos, hipótesis, variables, indicadores y medios de verificación. (Ver anexo)

Tabla 6. Identificación de indicadores según cada variable

VARIABLES	INDICADORES
1. VI: Propuesta de mejoras organizativas (X)	Organización actual Análisis interno y externo de la empresa
2. VD: Satisfacción de los empleados (Y)	Condiciones de trabajo
3. VD: Satisfacción del cliente (Y)	Benchmarking Encuesta de desempeño de empleados Rendimiento y resultados. Focus group. Encuestas de satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo III METODOLOGIA

3.1. Diseño metodológico

Se identifica que el tipo de investigación de acuerdo a la finalidad es aplicativa ya que se tiene como propósito la solución de un problema e implementar mejoras organizativas, en cuanto a la amplitud es micro sociológico, ya que se enfoca al estudio de pequeñas empresas. De acuerdo a la profundidad esta es una investigación descriptiva puesto que se evalúa el comportamiento de satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente. Con respecto a las fuentes, se recabó información de fuentes primarias y secundarias. Se realizó una investigación de campo ya que a través de la observación y el uso de otras herramientas se recopiló información. Finalmente, de acuerdo a la naturaleza esta investigación es experimental puesto que se implementara mejoras organizativas.

Por tanto, esta investigación es descriptivo correlacionar ya que se estudia la relación que existe entre dos variables, asimismo, es proyectiva porque se proponen alternativas de mejora.

Esta investigación es de tipo cualitativa puesto que se tiene por objetivo describir, explorar realidades complejas y cotidianas.

El método de investigación es de acción-participante puesto implica la participación de las personas que se beneficiaran con la investigación. Asimismo, permite la utilización de técnicas de recolección de datos a través de la observación, entrevistas y discusiones grupales.

3.2. Población y Muestra

Población objetivo: En el año 2016 la población estaba constituida por pequeñas y medianas empresas del sector notarías, de los distritos de Miraflores, San isidro y San Borja, con ingresos anuales entre 150 a 2300 UIT. Estas son 28:

SAN ISIDRO (13):

- Abogado Notario de Lima Becerra Palomino
- Abogado Notario de San Isidro Orihuela Ibérico
- Abogado Notario J. Antonio del Pozo V.
- Fernandini Barreda Ricardo
- Hidalgo Moran Cecilia
- Murguia C. Jaime - Notario
- Notaría Anibal Corvetto Romero
- Notaría Correa Miller
- Notaría Espinoza Garreta
- Notaría Jorge e Velarde Sussoni
- Notaría Medina Raggio
- Notaría Ortiz de Zevallos
- Notaría Reategui Tomatis Manuel (Colegio de Notarios de Lima, 2019)
- Becerra Sosaya Marco Antonio
- De Vettori Gonzales Jessica Maria
- Echevarria Arellano Hugo Oswaldo
- Vilca Monteagudo Elard Wilfredo
- Vela Velásquez Rulbi Juana (Colegio de Notarios de Lima, 2019)

MIRAFLORES (10):

- Notaría Aspauza
- Benavides de la Puente Alfonso
- Chepote Coquis Rafael
- Notaría Carpio Valdez
- Notaría Gonzalez Vigil Percy
- Notaría Luis B. Gutierrez Adrianzen
- Notaría Mas Cardenas Sandro Raul
- Notaría Ponce Alberti
- Notaría Villa Stein
- Sotomayor Bernos Carlos Augusto (Colegio de Notarios de Lima, 2019)

SAN BORJA (5):

- Becerra Sosaya Marco Antonio
- De Vettori Gonzales Jessica Maria
- Echevarria Arellano Hugo Oswaldo
- Vilca Monteagudo Elard Wilfredo
- Vela Velásquez Rulbi Juana (Colegio de Notarios de Lima, 2019)

Unidad de análisis: empleados y clientes de las notarías más representativas de los distritos de Miraflores, San isidro y San Borja.

Marco muestral

- Notarías: se realizó el estudio a una notaría por cada distrito, estas fueron:

San Isidro:

Ricardo Fernandini Barreda

Miraflores:

Mas Cárdenas Sandro Raúl

San Borja:

Vela Velásquez Rulbi Juana.

La selección, se basó principalmente por las autorizaciones de recaudo de información obtenidas por un número de notarías de la población mencionada. Asimismo a través del método intencional, y de la observación no estructurada, se escogió aquellas notarías con problemas administrativos similares.

- Clientes: clientes asiduos de las notarías de grupos de edades de 25 a 34 años, 34 a 40 años y 40 a 55 años
- Empleados: con más años de servicio en cada una de las notarías y con más tiempo trabajando en el rubro.

Población objetivo: En el año 2019 la población está constituida por pequeñas y medianas empresas del sector notarías, de los distritos de Miraflores, San isidro y San Borja, con ingresos anuales entre 150 y 2300 UIT. Estas son 35:

SAN ISIDRO (17):

- Aliaga Caballero Cesar Raymundo
- Becerra Palomino Carlos Enrique
- Benvenuto Murguia Mario Gino
- Corvetto Romero Anibal
- Del Pozo Valdez Julio Antonio
- Espinosa Ore Aldo Eduardo Ramon

- Fernandini Barreda Ricardo Federico
- Hidalgo Moran Carola Cecilia
- Medina Raggio Fernando Mario
- Murguia Caverro Jaime Alejandro
- Orihuela Iberico Jorge Eduardo
- Reategui Tomatis Manuel
- Rosales Sepulveda Fermin Antonio
- Sierralta Rios Anibal
- Tambini Avila Monica Margot
- Tinageros Loza Victor Raul
- Velarde Sussoni Jorge Ernesto (Colegio de Notarios de Lima, 2019)

MIRAFLORES (13):

- Bartra Valdivieso Leonardo Augusto
- Benavides De La Puente Alfonso Fernando
- Carpio Valdez Cesar Augusto
- Cruzado Rios Freddy Salvador
- Cuba Ovalle Luis Alfredo
- Gonzales – Vigil Balbuena Percy
- Gutierrez Adrianzen Luis Benjamin
- Herrera Carrera Carlos Antonio
- Hopkins Torres Edgardo
- Luque Razuri Carlos Martin
- Más Cardenas Sandro Raul

- Tarazona Alvarado Fernando
- Urrutia Castro Alejandro (Colegio de Notarios de Lima, 2019)

SAN BORJA (05):

- Becerra Sosaya Marco Antonio
- De Vettori Gonzales Jessica Maria
- Echevarria Arellano Hugo Oswaldo
- Vilca Monteagudo Elard Wilfredo
- Vela Velásquez Rulbi Juana (Colegio de Notarios de Lima, 2019)

Marco muestral

Las Notarías en estudio para el presente año, son las mismas notarías correspondientes al año 2016. Se realizó esta investigación con el propósito de comprobar e identificar las similitudes o cambios frente a los resultados obtenidos en el año 2016. Asimismo, se empleó el método intencional, por el uso del conocimiento y experiencia del investigador con el tema, mediante la observación no estructurada, se escogió aquellas notarías con problemas administrativos similares.

- Clientes: clientes asiduos de las Notarías de grupos de edades de 25 a 34 años, 34 a 40 años y 40 a 55 años
- Empleados: Todo el personal.

Los criterios de inclusión y exclusión para la delimitación poblacional son los siguientes:

- Empresas: pequeñas y medianas empresas del rubro legal, notarías
- Ubicación: ubicadas en los distritos de Miraflores, San isidro y San Borja.

Muestra 1. En cuanto a los empleados:

- Género: Masculino y Femenino
- Edad: de 25 a 40 años y 48 a 65 años
- Función: amplio conocimiento de sus labores
- Antigüedad en el trabajo: aquellos empleados que tengan en cierto grado mayor experiencia en el rubro y con más años de trabajo.

Muestra 2. En cuanto a los clientes:

- Género: Masculino y Femenino
- Edad: de 25 a 34 años, 34 a 40 años y 40 a 55 años
- Experiencia de consumo: número de veces que ha consumido el servicio, mínimo 2 veces.

Muestreo No probabilístico

El tipo de investigación es cualitativa es por eso que se realizó un muestreo No probabilístico, y el tamaño de muestra se halló a través del punto de saturación, ya que el muestreo se detendrá hasta encontrar resultados redundantes. Asimismo, el método que se empleara será el método intencional, puesto que se realiza sobre la base del conocimiento y criterios del investigador, será de utilidad ya que se tiene contacto con la población en estudio.

3.3. Técnicas de recolección de datos e información (Instrumentos)

3.3.1. Método

Se empleó instrumentos de tipo cuali-cuantitativo, pues se requiere cuantificar información cualitativa, en relación a las dos variables, satisfacción del cliente y empleado, ya que se pretende recolectar información de datos subjetivos del

consumidor como formas de pensar, tiempo de espera y nivel de aceptación del servicio, asimismo, se pretende medir el nivel de satisfacción del empleado, en base al análisis de componentes laborales.

3.3.2. Técnicas

La observación no estructurada es el primer instrumento que se empleó, ya que a través de la captura de ideas, conceptos y conclusiones sobre lo observado se formuló preguntas para las entrevistas realizadas a empleados más representativos de cada área. Asimismo, la observación permitió elaborar cuestionarios fiables, los cuales están compuestos por preguntas cerradas y abiertas donde no solo se obtuvo la información deseada sino también relevante.

Además se realizaron entrevistas fortuitas a empleados con mayor tiempo de labor en la notaría y con más experiencia en el rubro, también se entrevistó a clientes, donde se entrevistaron a usuarios más frecuentes y aquellos que trabajan con diferentes notarías.

3.4 Técnicas de procesamiento de datos

En primer lugar, se realizó la verificación, evaluación minuciosa de todos los datos recabados, posteriormente se seleccionaron y ordenaron, una vez organizados se clasificaron de acuerdo a cada tipo como fuentes primarias y secundarias. Finalmente, se realizó la tabulación de datos asignando codificaciones por columnas y por variables o categorías y se identificó el número de frecuencia de las respuestas.

La información y datos recabados fueron tabulados de la siguiente manera:

Tabla 7. Preguntas cerradas

Alternativa	Conteo	Porcentaje
SI	X	X%
NO	Y	Y%
Total	X+Y	100 %

Fuente: Elaboración propia

Se evaluó y determinó las conclusiones, así como las comparaciones en base a los porcentajes.

Tabla 8. Preguntas abiertas

Variables	F	Cientes más frecuentes	F	Cientes menos frecuentes	F	%
X						
Y						
Base						

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla será utilizada para realizar un cruce de información, lo cual implica reconocer que variables son las más concurrentes y que tipos de clientes presentan esa percepción, aquellos clientes más frecuentes o los menos frecuentes, en base a ello establecer conclusiones.

3.5. Aspectos éticos

Se considera los principios jurídicos y éticos referidos a la originalidad, propiedad intelectual, confidencialidad, consentimiento informado y respeto a los sujetos y/o instituciones involucradas en el estudio.

CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados de la investigación año 2016

En el año 2016, al desarrollar el trabajo de campo, se encontraron diversos resultados que se explicarán a continuación. La muestra se basó en 1 Notaría por cada distrito, de las cuales se entrevistó un total de 15 empleados y 15 clientes. Las herramientas que se utilizaron fueron cuantitativas, como cuestionarios y cualitativas como observación y algunas entrevistas, estas entrevistas fueron realizadas de manera fortuita mientras se desarrollaban los cuestionarios, se recopiló información valiosa puesto que se comprobó que existió insatisfacción del cliente en temas de procedimientos, atención e infraestructura. En relación a la variable de satisfacción del personal, en el año 2016 se obtuvo que, más de la mitad de empleados no tenía un manual de funciones, las capacitaciones no eran suficientes, la administración actual no lograba alcanzar sus objetivos, en consecuencia al no tener funciones claras y delimitadas, los empleados realizaban trabajos que no correspondía a su puesto de trabajo. Por otro lado, muchas notarías tenían un reglamento, pero la administración no se había encargado de que sea entendida por todos los empleados. Algunas notarías no tenían jefes establecidos para cada área, por tanto, presentaban problemas en el desarrollo del trabajo. A continuación, se presentan los resultados.

Determinación de la propuesta de mejoras organizativas y evaluación de la satisfacción del cliente y empleado de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja, en el año 2016:

Para la recopilación de información se utilizaron herramientas cuantitativas, a través de cuestionarios se pudo conocer la opinión de empleados y clientes en las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja con el propósito de elaborar una propuesta de mejoras organizativas. Para lograr este objetivo fue importante solicitar autorización de los notarios, una vez obtenida dicha autorización se procedió a dejar las encuestas a los empleados. En relación a los clientes se realizaron las encuestas personalmente para determinar su nivel de satisfacción así mismo se establecieron diálogos para conocer de manera profunda sus incomodidad y posibles recomendaciones. A través del estudio de los siguientes objetivos se determinara dicha propuesta.

a). Analizar la satisfacción de los empleados en relación a las condiciones laborales de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja, en el año 2016.

En relación a los empleados se encontró los siguientes resultados:

Se obtuvo que más de la mitad de empleados no tiene un manual de funciones, las capacitaciones no son suficientes, la administración actual no logra alcanzar sus objetivos, asimismo, la mayoría de notarías no presenta un manual de funciones, en consecuencia al no tener funciones claras y delimitadas, los empleados realizan trabajos que no corresponden a su puesto. Asimismo, existen notarías que no tienen jefes establecidos para cada área. La mayoría de empleados no se siente motivado y el clima laboral no es el mejor ya que el área de recursos humanos no ofrece los beneficios esperados por los empleados, por el contrario realizan

acciones que desmotivan al personal. Por tanto presentan insatisfacción laboral y un desempeño que no es el esperado.

TABLA 9
¿Conoce el reglamento interno de la Notaría?

	F	%
SI	6	40
NO	9	60
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

A través de esta tabla se aprecia que la mayoría de empleados de las notarías de San Isidro, Miraflores y San Borja afirman que No conocen el reglamento interno, grupo representado por el 60 %, superior a aquellos que indican conocerlo, grupo representado por el 40%.

A través del análisis de las respuestas cualitativas en los cuestionarios se identificó que no lo conocen debido a que no ha sido explicado y no ha existido una retroalimentación de parte del área administrativa. En el caso de una notaría no tienen un reglamento interno, ya que se comprobó que el 100% de encuestados respondieron que no lo conocen.

TABLA 10**¿Cómo calificaría el clima laboral?**

Calificación	F	%
Muy bueno	0	0
Bueno	9	60
Algo bueno	5	33.3
Malo	1	6.7
Muy malo	0	0
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

A través de esta tabla se puede observar que, el 60 % de empleados de las notarías indican que el clima laboral es bueno, el 33.3% indican que es algo bueno y el 6.7% de empleados señalan que es malo.

Como se observa el 60% de empleados de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja indican que el clima laboral es algo bueno, puesto que tratan de llevar una buena relación con sus compañeros de trabajo, sin embargo, indican que no se sienten cómodos con la forma de trabajo de la administración o con las disposiciones organizacionales. El 33.3% de empleados encuestados indican que es algo bueno puesto que no hay trabajo en equipo y las funciones no están organizadas equitativamente según el puesto de trabajo y el nivel profesional. Asimismo, otros trabajadores indican que ciertos compañeros no tienen actitudes cordiales y de buena fe. El 6.7% indica que el clima es malo, ya que no encuentran los beneficios laborales esperados.

TABLA 11
¿Qué tan satisfecho se siente en relación a la función que desempeña?

Calificación	F	%
Muy satisfecho	1	6.7
Satisfecho	9	60
Algo satisfecho	4	26.7
Insatisfecho	1	6.7
Extremadamente insatisfecho	0	0
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

A través de esta tabla se puede observar que ningún empleado encuestado indico que se siente extremadamente insatisfecho en relación a la función que desempeña. El 60% indico que se siente satisfecho, seguido del 26.7% que indican sentirse algo satisfecho, el 6.7% indica sentirse muy satisfecho y, por otro lado, el 6.7 % indican sentirse insatisfecho.

El mayor número de empleados encuestados de las mencionadas notarías indican sentirse satisfechos en relación a la función que desempeñan, pues se sienten cómodos con la labor que realizan, mas no en todos los casos con respecto a temas de la organización. El 26.7% indican sentirse algo insatisfecho lo cual evidencia que están ocurriendo problemas dentro de la organización debido a que no desarrollan sus funciones de manera óptima, el 6.7% indicaron que se encuentran insatisfechos con sus labores, estos empleados no reciben los beneficios que esperan y trabajan por necesidad personales, mas no porque les guste el lugar y el tipo de trabajo que desarrollan. En conclusión, la mayoría de empleados indican sentirse satisfechos,

pero un gran número sostienen sentirse algo satisfechos sumado a los que indican sentirse insatisfechos, se puede concluir que existe una ligera insatisfacción de los empleados en cuanto a la función que desempeñan, por lo cual se necesita desarrollar una propuesta de mejora organizacional.

TABLA 12

¿Qué tan motivado se siente de trabajar en la Notaría?

Calificación	F	%
Muy motivado	2	13.3
Motivado	5	33.3
Algo motivado	7	46.7
No se siente motivado	1	6.7
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 46.7 % de trabajadores encuestados indica sentirse algo motivados, el 33.3 % indica sentirse motivados, el 13.3 % indica sentirse muy motivado y el 6.7% no se siente motivado.

Como se observa el mayor número de empleados se siente algo motivados, debido a la falta de herramientas organizacionales, ausencia de beneficios que soporten un mejor desarrollo del trabajo e incomodidad con las disposiciones realizadas por la administración. Un gran número de trabajadores indica sentirse motivados y muy motivados, esto se debe a motivaciones personales.

TABLA 13**¿Cuál es su opinión acerca de la administración actual de la empresa?**

Calificación	F	%
Muy bueno	1	6.7
Bueno	4	26.7
Algo bueno	7	46.7
Malo	3	20
Muy malo	0	0
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, 46.7% de los trabajadores, en el año 2016, indica que la administración es algo buena, el 26.7% indica es buena, el 20% indica es mala y el 6.7% indica es muy buena.

Como se observa un gran número de empleados señala que la administración no está realizando un trabajo totalmente eficaz ya que no existe un orden en el trabajo, no se brindan las herramientas básicas para un buen desarrollo de funciones así como beneficios que permitan mayor satisfacción laboral, asimismo, existe hostigamiento y discriminación al personal antiguo con el propósito de que abandonen sus puestos de trabajo.

TABLA 14

¿Tiene hijos?

	F	%
SI	10	66.7
NO	5	33.3
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos el 66.7% de trabajadores tiene hijos y el 33.3% no tiene hijos. Este porcentaje es un factor que sustenta los resultados encontrados en relación al nivel de motivación del empleado, ya que si bien no existen herramientas organizacionales, ausencia de beneficios y un mal clima laboral, la mayoría de trabajadores tiene hijos lo cual es uno de los factores motivacionales que los impulsa a continuar en sus puestos de trabajo, cabe señalar que un gran número de empleados son personas adultas las cuales tendrían mayores obstáculos en conseguir otro trabajo.

TABLA 15

¿Cuándo hay algún cambio como ingreso de personal nuevo, se hace de conocimiento público?

Comunicación	F	%
Se comunica a todos	0	0
Se comunica a muchas personas	2	13.3
Se comunica a algunas personas	6	40
Se comunica a unos pocos	4	26.7
Solo lo conoce el área administrativa	3	20
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

Como se observa la mayor parte de los empleados encuestados opinan que ante los cambios, como ingreso de personal nuevo se comunica a algunas personas, grupo representado por el 40%, aquellos empleados que piensan que solo se comunica a unos pocos está representado por el 26.7%, el grupo que indica, solo lo conoce el área administrativa está representado por el 20%. El grupo con menor porcentaje es aquel que indica que se comunica a muchas personas, representado por el 13.3%.

La mayoría indica que se comunica a algunas personas, así mismo un porcentaje intermedio indica que tan solo se comunica a unos pocos seguido de aquellos que manifiestan que los cambios solo lo conoce el área administrativa. En conclusión, existe un problema de comunicación entre el área administrativa y los empleados en relación a los cambios y disposiciones que se ejecutan, por tanto, se observa

confusión en los empleados, en especial, al ingreso de personal nuevo, ya que no todos lo conocen y cuando un cliente solicita entrevistarse con este personal no se le ubica fácilmente y se generan molestias, así también cuando al personal nuevo no se le instruye de manera eficaz o no recibe un manual de funciones no tiene claro los procedimientos que debe seguir ni otros procesos realizados en la notaría. Por tanto, es importante aplicar métodos de comunicación para evitar conflictos tanto en el desempeño del trabajador como en la satisfacción del cliente.

TABLA 16

¿Recibe capacitaciones de parte de la Notaría?

	F	%
SI	7	46.7
NO	8	53.3
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

A través de esta tabla se puede identificar que la mayoría de los empleados encuestados en las notarías de los distritos de San Isidro, Miraflores y San Borja indican que no reciben capacitaciones, grupo representado por el 53.3%. El 46.7% indica que si recibe una capacitación.

La mayoría de empleados afirma no recibir capacitaciones de parte de la Notaría, sin embargo es tan solo un poco más que el 50% y el 46.7% afirma que si recibe capacitaciones. Es necesario analizar la respuesta del grupo que indica si recibirlas y verificar si son realmente suficientes, a continuación, se presentara una tabla representada solo por el 46.7% del total de la muestra.

TABLA 17**¿Cree que las capacitaciones son suficientes?**

	F	%
SI	2	28.6
NO	5	71.4
Base	7	100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, del grupo que indica si recibir capacitaciones, el 71.4% indica que las capacitaciones no son suficientes y el 28.6% indica que si lo son. Mediante conversaciones fortuitas así como observación, se identificó que los empleados que reciben estas capacitaciones, pertenecen a niveles jerárquicos de alto rango, el personal operativo no las recibe. Por tanto, se necesita implementar un sistema de capacitaciones en especial, a aquellos empleados que desarrollan funciones operativas ya que son ellos quienes necesitan estar más actualizados en temas relacionados a atención al cliente y temas a fines a su puesto de trabajo, de manera se otorgue un mejor servicio.

TABLA 18**La administración le ha entregado un manual de funciones?**

	F	%
SI	2	13.3
NO	13	86.7
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

A través de esta tabla se puede identificar que el 86.7% de los empleados encuestados indica que no ha recibido un manual de funciones y solo el 13.3% señala que si ha recibido.

Como se observa la mayor parte de empleados encuestados de las notarías indica que No ha recibido un manual de funciones. Por tanto, se concluye la implementación de manuales especialmente en aquellos puestos operativos, puesto que al analizar las encuestas se ha descubierto que solo reciben manuales aquellos empleados que tienen una formación superior mas no empleados que solo han realizado estudios técnicos, es de suma importancia su implementación, ya que se observa malos entendidos y confusión así mismo muchos de ellos realizan trabajos que no corresponden a su función, lo cual retrasa su trabajo y genera malestar.

TABLA 19

¿Está conforme con la remuneración que recibe?

	F	%
SI	4	26.7
NO	11	73.3
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos el 73.3% de trabajadores indica no estar conforme con la remuneración que perciben, ya que muchos señalan realizar un buen trabajo y otros tener niveles académicos superiores al monto remunerativo. Por otro lado, el 26.7% de empleados, indica estar de acuerdo con la remuneración, un gran número de ellos es personal operativo, el cual se encuentra iniciando su

vida laboral, y otro grupo de trabajadores que si percibe un sueldo acorde a su nivel profesional, es aquel personal de confianza o conocido de la gerencia y del área de Recursos Humanos.

TABLA 20

¿Realiza sobretiempos?

	F	%
SI	9	60
NO	6	40
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla, el 60% de empelados indica realizar sobretiempos y el 40% indica no realizarlos, estos sobretiempos no son remunerados ya que no están contemplados en sus contratos de trabajo. Asimismo no existen horas a compensar ni se otorga ningún otro beneficio en compensación de ello, este es uno de las factores principales que reduce la satisfacción laboral.

TABLA 21
¿Cuánta rotación del personal observa?

Calificación	F	%
Excesiva rotación	2	13.3
Mucha rotación	3	20
Regular rotación	9	60
Poca rotación	1	6.7
No Observa Rotación	0	0
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 60% de trabajadores encuestados, indica observar regular rotación, seguido del 20% que indica observar mucha rotación, el 13.3% indica observar excesiva rotación, y el 6.7% indica observar poca rotación. Como se observa un gran porcentaje de trabajadores indica percibir una alta rotación de personal, este resultado corrobora la hipótesis que afirma la existencia de insatisfacción laboral.

TABLA 22
¿En el área que trabaja tiene un jefe establecido?

	F	%
SI	8	53.3
NO	7	46.7
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

A través de esta tabla, se identifica que el 53.3% de los empleados encuestados de las notarías de San Isidro, Miraflores y San Borja indican que si tienen un jefe establecido. El 46.7% de la muestra señalan que No presentan un jefe.

Como se observa la mayoría de empleados encuestados indican que si tienen un jefe establecido, sin embargo, un número menor pero considerable señala que No tienen un jefe establecido. Por tanto, se concluye que se necesita desarrollar un programa de evaluación de desempeño de empleados para elegir jefes de aquellas áreas que lo requieran, de manera se asegure un correcto desempeño de los empleados.

b). Evaluar la percepción del cliente acerca de la calidad de servicio de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja, en los años 2016 y 2019.

En relación a los clientes se encontró los siguientes resultados:

Los principales aspectos que se evidencian en los resultados es la demora en los tiempos de espera del cliente, no existe un sistema de atención ordenado y eficaz que agilice la atención, así mismo el trato del personal al cliente debe ser más cordial en búsqueda de encontrar soluciones inmediatas y no hacer más engorroso el sistema, otro aspecto fundamental es la infraestructura puesto que se ha descubierto que la mayoría de notarías descuidan ese aspecto lo cual es fundamental para la comodidad de los clientes lo que implica espacios adecuados, como sala de reuniones, y un ambiente agradable, por ejemplo, tener aire acondicionado en la época de verano, otro aspecto importante es la señalización, si es que las áreas no tienen una ubicación el cliente perderá tiempo en buscar el área a la cual se dirige por ende, causara insatisfacción con el servicio. Por otro lado, los clientes han percibido que el personal nuevo se encuentra desorientado

en la atención al público es por eso que ellos recomiendan se les brinde las capacitaciones suficientes de manera que la gestión de atención al cliente no se vea perjudicada.

TABLA 23

Cómo califica el tiempo que se demora al realizar el tipo de trámite con mayor frecuencia

Calificación tiempo de servicio	F	%
Es muy rápido	2	13.3
Es rápido	3	20
Es algo rápido	8	53.3
Es lento	1	6.7
Es muy lento	1	6.7
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se muestra que el 53.3 % de clientes de las notarías indican que el servicio es algo rápido, seguido del 20% de aquellos que indican que el tiempo de servicio es rápido, y el 13.3% que indica es muy rápido. Sin embargo, el 13.4% indica que el proceso de atención es lento y muy lento.

El mayor porcentaje de clientes indica que la atención de servicio es algo rápido, este resultado se fundamenta en las preguntas abiertas que se les realizaron donde la mayoría de clientes de todas las notarías encuestadas indicaron que los tiempos de espera eran agotadores, el servicio y los procedimientos son lentos ya que se observa que el personal no tiene claro los procedimientos a seguir, este es el resultado de no realizar capacitaciones a personal nuevo, por tanto, es un aspecto

que se debe corregir e implementar medidas de solución. Asimismo, en las horas de mayor carga laboral incrementar el número de trabajadores que respalde.

TABLA 24

Calificación de la calidad general del servicio

Calificación de calidad de servicio	F	%
Excelente	1	6.7
Muy bueno	6	40
Bueno	6	40
Regular	2	13.3
Pobre	0	0
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

Según se observa en la tabla el 40% de clientes indican que la calidad en general del servicio es muy bueno y bueno. El 13.3% indica que es regular y el 6.7% indica que es excelente, asimismo, ninguna persona indica que el servicio es pobre.

Un mayor número de clientes, indica que la calidad en general del servicio que brindan las notarías de los distritos de San Isidro, Miraflores y San Borja es buena y muy buena, a todo cliente se le denomina como tal ya que su consumo es repetitivo, por lo tanto su opinión va ser favorable, sin embargo este aspecto se debe contrastar con características del servicio. Finalmente, el 13.3% indica que el servicio es regular, esto evidencia que un número de clientes no está conforme y que probablemente realiza sus trámites en la notarías por necesidad más no porque

se sientan a gusto. Para confirmar este nivel de satisfacción se vio necesario realizar la siguiente pregunta.

TABLA 25

**¿Cuáles son los aspectos que le hacen tomar los servicios de esta notaría?
(opción múltiple)**

Aspectos que influyen en la decisión	F	%
Confianza	13	86.7
Buen servicio	11	73.3
Buena atención	2	13.3
Cercanía	14	93.3
Nivel profesional	2	13.3
Reputación	1	6.7
Base	15	

Fuente: Elaboración propia

Según se observa en la tabla el 93.3% de encuestados indica que consumen los servicios de la notaría por cercanía. El 86.7% señalan que consumen por confianza, el 73.3% mencionan que acuden a la notaría por buen servicio, el 13.3% indica que consumen el servicio por buena atención y por el nivel profesional, finalmente, el 6.7% señalan que es por reputación.

Un mayor porcentaje de encuestados señalan que el aspecto por el cual consumen el servicio en la notaría es por cercanía, se asumen dos razones la primera es porque queda cerca a su domicilio o centro laboral y la segunda es porque es

política de su empresa realizar los trámites en las notarías en estudio. Otro grupo importante de clientes indican que es por confianza, en otras palabras, perciben un respaldo legal y seriedad. El 73.3% señala que el aspecto a considerar es el buen servicio, es posible que lo indiquen personas que tienen un gran número de años siendo clientes de esa notaría o porque realmente reciben un buen servicio. Un grupo inferior indica que es porque reciben una buena atención y por el nivel profesional, y el último grupo señala que es por reputación.

Después de haber analizado los resultados, se puede concluir que existen clientes insatisfechos en una ligera proporción superior a los clientes satisfechos. Aquellos que indican estar satisfechos, observan aspectos superficiales al servicio, por ejemplo, que el trámite que van a realizar lo reciban tal cual las exigencias requeridas y en el plazo determinado, pero no evalúan aquellos aspectos inmersos en el proceso de servicio como la infraestructura del local, las implicancias del procedimiento lo cual implica la interacción con otras áreas y el desconocimiento de la actividad laboral de nuevo personal que no se encuentran lo suficientemente capacitados. Por esas razones es que se concluye que la satisfacción del cliente no es óptima en una ligera mayor proporción a los que presentan una óptima calificación del servicio.

4.2. Validez de contenido

Los resultados expuestos en la presente investigación fueron obtenidos mediante encuestas, entrevistas fortuitas y observación, lo cual se sustenta en las evidencias como fotografías y cuestionarios desarrollados tanto por clientes y empleados.

En cuanto a los cuestionarios desarrollados en el año 2016, fueron revisados y validados por tres jueces expertos, quienes brindaron sugerencias para optimizar la obtención de resultados.

Los resultados obtenidos corresponden a la satisfacción del cliente y empleado de notarías de San Isidro, Miraflores y San Borja. Estos resultados no se pueden generalizar a otras empresas de servicio puesto que el servicio notarial es exclusivo y su naturaleza es distinta al de otros sistemas económicos, ya que es una fusión de sistema privado-estatal, es regido por una normativa legal, sin embargo, tiene independencia económica. Estos resultados pueden ser generalizados en el contexto de notarías de otros distritos, ya que tienen el mismo procedimiento y servicio, pero es necesario tener cuidado con respecto al estrato social y la clase de educación de los usuarios ya que las percepciones son distintas.

Asimismo, esta metodología podría ser empleada en otras investigaciones, puesto que mediante los cuestionarios y otros instrumentos efectuados se ha logrado obtener información particular y precisa sobre la satisfacción del cliente, fidelidad, así como las condiciones laborales que presentan los empleados, motivación, clima laboral y desempeño. También debe generalizarse el hecho de que todas las notarías deben considerar establecer un diseño organizacional desde que inician su actividad, puesto que les asegurara el logro de sus objetivos y una gestión sostenible.

Las limitaciones más significativas que se encontraron en el proceso de recopilación de información, fue: tiempo y desconfianza de clientes así como la autorización de acceso para el desarrollo de encuestas en las Notarías.

Con respecto a la primera limitación, muchos clientes no aceptaban realizar las encuestas ya que argumentaban tener poco tiempo para desarrollarlas, así mismo presentaban desconfianza en brindar sus datos personales, esta conducta se debió a la inseguridad ciudadana que enfrenta actualmente nuestro país.

En cuanto a la accesibilidad a las Notarías, fue difícil obtener la autorización de los Notarios puesto que por desconfianza y celo profesional se negaron a brindar la autorización.

4.3. Interiorización

Satisfacción de los empleados, en relación a las condiciones laborales de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja, en el año 2016.

A través de la investigación y durante el trabajo de campo se han identificado aspectos fundamentales que intervienen en la satisfacción del empleado de las mencionadas notarías. Se encontró que la mayoría de notarías no otorgaban un manual de funciones, puesto que al no tener funciones claras y delimitadas los empleados realizan trabajos que no corresponden a su puesto de trabajo, por ende tienen mayor carga laboral y se quedan más horas trabajando esto conlleva a un desgaste físico y mental. Se ha comprobado que existe una alta rotación, por tanto el personal nuevo no tenía un documento como el MOF donde encontrar información acerca de los procedimientos y posibles soluciones ante problemas que se suscitaban en el desarrollo laboral, esto repercutía en su desempeño, por ende, el cliente se veía afectado. Esta problemática se relacionaba con la ausencia de capacitación hacia el personal operativo y personal nuevo, tan solo se otorgaban capacitaciones a ejecutivos de un alto nivel jerárquico, en la investigación en el presente año, se encontró el mismo resultado. Por otro lado, durante el año 2016,

el reglamento interno no había sido otorgado a todo el personal solo a aquellos empleados de alto rango, por ende los empleados de bajo rango se sentían frustrados e insatisfechos ya que no le otorgaban la importancia a sus necesidades, es por ello que la administración no ha sido vista con buenos ojos, incluso en la actualidad el clima laboral es tenso puesto que existe una exigencia exagerada en especial a personas mayores por jubilarse, ya que se pretende hostigarlos para que dejen el puesto y pagar un sueldo inferior, se evidencia que la finalidad de la gerencia administrativa es buscar que lucrar sin tomar en cuenta las necesidades de sus empleados y ahorrar en costos, es por ello que ante el incremento de personal nuevo se redujo los espacios y actualmente trabajan en lugares reducidos, en la mayoría de notarías sin un comedor.

Por otro lado la ausencia de jefes y la falta de comunicación entre jefe-empleado, presentaban problemas en distintas áreas puesto que los empleados no tenían un referente superior inmediato para despejar sus dudas. Los empleados comentaban que necesitaban una guía y un personal motivador quien los incentive al logro de los objetivos organizacionales.

Se identificó los mismos resultados tanto en el año 2016 y 2019 presente en el 90% de notarías analizadas, el bajo monto remunerativo, según los empleados la gerencia administrativa exige mayores requisitos para un puesto de trabajo, pero las competencias del empleado no son bien recompensadas con una remuneración justa y equitativa.

Por lo mencionado, se percibe una falta de motivación y satisfacción en el trabajo el cual se ve reflejado en su desempeño. Se comprobó que no existe un mal desempeño, pero tampoco es el esperado, al tener personal motivado y satisfecho,

este se esforzaría más y se identificaría con la empresa. Asimismo, se reconoce importante considerar sus opiniones a través de la implementación de reuniones periódicas donde los empleados puedan expresar sus quejas y sugerencias a la gerencia administrativa.

Percepción del cliente acerca de la calidad de servicio de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja, en el año 2016.

La satisfacción del cliente están interrelacionado con el desempeño del empleado, puesto que los clientes durante la realización de las entrevistas indicaron sentirse satisfechos pero en desacuerdo con algunos aspectos, uno de los más importantes fue la desorientación que perciben de parte del personal nuevo, estas personas no están lo suficientemente capacitadas para desarrollar su trabajo de manera óptima, ya que los clientes indicaron tener demoras en el proceso cuando eran atendidos por este personal, para los clientes el tiempo es valioso y tener que esperar les complicaba todas las actividades que deben realizar durante el día, se suscitaban quejas sobre los tiempos de espera, pero a pesar de ello la administración en pro de ahorrar costos no realizaban ninguna acción correctiva.

Otro aspecto importante a considerar, es colocar personal calificado en horas de sobrecarga laboral y en áreas clave puesto que las personas no se dan abasto para atender a todos los clientes en el tiempo estimado.

Uno de los aspectos clave es la atención al cliente, para los usuarios es importante recibir una buena información y orientación acerca de los tramites que van a realizar, por tanto, las áreas debían ofrecer una permanencia cómoda mediante acciones como brindar café y galletas en el caso de que el tramite requiera varias horas de espera. Asimismo, la infraestructura es un tema importante para los

clientes puesto que los espacios son reducidos, lo cual se percibía en la incomodidad para desarrollar sus trámites, y en la mayoría de notarías presentan una infraestructura antigua por ello se reconoce vital aplicar innovaciones tecnológicas en la atención, como la implementación de un sistema de tickets para que exista un orden y control de tiempos por cada operación, de manera que así como otros rubros empresariales busquen crecer, acompañado de cambios e innovaciones.

Se identificó que la mayoría de clientes indicaba tener satisfacción en el servicio; sin embargo detrás de ello se escondía una serie de factores ya mencionados. Se comprobó en el año 2016, que los clientes acudían a la notaría por políticas de su empresa, o porque conocen personal que labora ahí, de manera que sus trámites son realizados de forma más rápida y efectiva o porque les queda más cerca, se concluyó que los clientes acudían para cubrir una necesidad y no porque realmente se sentían cómodos y satisfechos.

4.4. Resultados de la investigación año 2019

La muestra de esta segunda fase se basó en la estudiada en el año 2016.

Las herramientas que se utilizaron fueron cuantitativas, este tipo de encuesta constó de preguntas cerradas y abiertas, se utilizó la escala de Likert, con alternativas para marcar, el motivo de realización de este segundo estudio fue para comprobar los datos obtenidos en la primera investigación. Asimismo, se utilizaron técnicas cualitativas de observación, donde se identificó mejoras en Infraestructura y ubicación de las Notarías, Ricardo Fernandini y Vela Velásquez, sin embargo la Notaría Mass, se mantiene en el mismo lugar con algunas modificaciones de espacio pero con la misma infraestructura. La Notaría Vela Velásquez tiene un diseño moderno, con lunas a los alrededores, está ubicada en

la avenida Javier Prado, de manera que se encuentra en una posición expuesta a intentos de daños como robos, etc., lo que genera incertidumbre y vulnerabilidad en el personal. Por otro lado La Notaría Fernandini se encuentra ubicada en un lugar menos transitado a espaldas de su ubicación anterior, sin embargo, no resulta un problema en relación a sus clientes, pero si resulta un inconveniente para los empleados puesto que, los elementos ubicados son muy delicados lo cual ha ocasionado que la administración imponga una serie de restricciones en cuanto al uso del mobiliario de oficina.

En cuanto a la Notaría Mass han habilitado una sala de espera con aire acondicionado, para los clientes, sin embargo sigue siendo un ambiente pequeño tanto para empleados como clientes, asimismo la infraestructura es antigua y el acceso continúa siendo incómodo.

a). Analizar la satisfacción de los empleados en relación a las condiciones laborales de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja, en el año 2019.

TABLA 26

¿Conoce el reglamento interno de la empresa?

	F	%
SI	11	73.3
NO	4	26.7
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

Como se observa el 73.3. % indica que si conoce el reglamento de la empresa. En relación a la primera fase de la investigación donde el 60% de empleados encuestados indicaron no conocer el reglamento, este resultado

muestra que las notarías han fortalecido su sistema de comunicación y se han encargado de hacer de conocimiento público el reglamento, lo cual es de suma importancia para el óptimo desempeño de las funciones.

TABLA 27

¿Cómo calificaría el clima laboral en la notaría?

Calificación	F	%
Muy bueno	0	0
Bueno	5	33.3
Algo bueno	8	53.4
Malo	2	13.3
Muy malo	0	0
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla ninguna persona indica que el clima laboral es muy malo ni que es excelente. Como se observa el 33.3% indica que el clima es bueno, al comparar con la primera fase de la investigación, el 60% indico que era bueno, lo cual evidencia que actualmente existen problemas en cuanto a la administración y la relación con el personal, ya que después de la entrevista realizada a un empleado antiguo de la Notaría Ricardo Fernandini, indica el hostigamiento y presión que existe de parte del área administrativa con ellos, en busca de lograr mayores resultados a un bajo costo. Debido a que el clima laboral es uno de los factores que determinan la satisfacción laboral y productividad, es necesario considerar este aspecto dentro de la propuesta de mejora con el propósito de incrementar la satisfacción de los empleados.

TABLA 28

¿Qué tan satisfecho esta con su trabajo en relación a la función que desempeña?

Calificación	F	%
Muy satisfecho	3	20
Satisfecho	10	66.6
Algo satisfecho	1	6.7
Insatisfecho	1	6.7
Extremadamente insatisfecho	0	0
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

Mediante esta tabla se puede observar que, el 66.6% indica sentirse satisfecho con la función que desempeña, de acuerdo a la primera fase de la investigación el 60% indico sentirse también satisfecho, por tanto se puede concluir que la mayoría de empleados se sienten cómodos realizando su trabajo. Al igual que la primera fase, ninguna persona indica que no le gusta su trabajo. Esto evidencia que sus motivaciones son intrínsecas.

TABLA 29**¿Qué tan motivado se siente de trabajar en la Notaría?**

Calificación	F	%
Muy motivado	4	26.7
Motivado	6	40
Algo motivado	3	20
No se siente motivado	2	13.3
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados, el 40% de empleados encuestados indica sentirse motivado y el 26.7% indica sentirse muy motivado, este grupo indica sentirse así, ya que los impulsan factores intrínsecos y personales. En comparación con el año 2016, el 33.3% indica sentirse motivados y el 13.3 % indica sentirse muy motivado, los niveles son inferiores en el año 2016 ya que además de no sentirse satisfechos en relación a los beneficios laborales, tampoco existía una buena organización, al implementar una estructura organizacional, manuales, designación de jefes etc, ha ocasionado un aumento de 6.7% y 13.4% respectivamente.

Por otro lado, existe personal que señala no sentirse así representado por el 13.3%, de acuerdo a lo conversado con algunos empleados, y a los resultados obtenidos, ellos perciben bajo interés de parte del área administrativa y RRHH por su bienestar, además indican no recibir los beneficios que merecen. Por tanto es necesario analizar la siguiente pregunta:

TABLA 30**¿Cuál es su opinión acerca de la administración actual de la Notaría?**

Calificación	F	%
Muy bueno	1	6.7
Bueno	5	33.3
Algo bueno	8	53.3
Malo	1	6.7
Muy malo	0	0
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

Se menciona estos resultados, con el propósito de reconocer fallas en la administración de las notarías en cuanto a motivación y beneficios para el personal, así como evaluar acciones de hostigamiento al personal antiguo y otras acciones que se presentaban en el año 2016. Como se observa en la tabla, el 53.3%. Indica que la administración actual es algo buena y el 33.3 % señala es buena, lo cual ratifica la necesidad de aplicar mejoras que beneficien la satisfacción de los empleados. En comparación con el año 2016, el 46.7 % indicaba que la gestión era algo buena y el 26.7% era buena, ha existido un incremento de la valoración en 6.6% en ambos casos, esto se debe a las mejoras mencionadas en cuanto a la estructura organizacional.

TABLA 31**¿Tiene hijos?**

	F	%
SI	9	60
NO	6	40
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

Mediante este resultado, se evidencia que uno de los factores motivacionales que lleva a los empleados a permanecer en las notarías a pesar de no tener los beneficios que esperan, se debe a aspectos intrínsecos y personales, de acuerdo a la tabla el 60% de encuestados señala tener hijos, y el 40% indica no tenerlos. En comparación con el año 2016, el 66.7% indico tener hijos y el 33.3% no, esto evidencia, un factor motivacional para que los empleados mantengan su puesto, es llevar un sustento a sus hogares, y lo complicado que actualmente resulta encontrar un puesto de trabajo.

TABLA 32

Cuando hay algún cambio, como ingreso de personal nuevo, ¿se hace de conocimiento público?

Comunicación	F	%
Se comunica a todos	5	33.3
Se comunica a muchas personas	9	60
Se comunica a algunas personas	1	6.7
Se comunica a unos pocos	0	
Solo lo conoce el área administrativa	0	
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 93.3% indica que se comunica a muchos o todos los trabajadores, cuando un colaborador nuevo ingresa a la empresa. En la primera fase de la investigación se obtuvo que, solo a algunas personas se les compartía esta información, representado por el 40% y el grupo que indicaba se comunicaba a muchos o a todos, estaba representado por el 13.3%, lo cual representa un aumento del 80% en lo que respecta a una mejor comunicación. Por tanto, es otra mejora encontrada en la gestión de las notarías, ya que es significativo para los empleados el conocer al nuevo integrante del grupo y las actividades que desempeñará así como su ubicación de trabajo, ya que se ofrecerá una mejor orientación al cliente y favorecerá a un mayor orden en el trabajo.

TABLA 33**¿Recibe capacitaciones de parte de la Notaría?**

	F	%
SI	5	33.3
NO	10	66.7
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la investigación, actualmente el 66.7% de empleados encuestados indica no recibir capacitaciones de parte de la empresa, en la primera fase de investigación, el 53.3% indico que no recibía capacitaciones, lo cual evidencia un incremento del 13.4% de empleados que, actualmente, no reciben capacitaciones, esto representa ausencia de motivación e incentivos al personal para generar mayor productividad y satisfacción laboral.

Es necesario analizar la respuesta del grupo que indica si recibirlas y verificar si son realmente suficientes, a continuación, se presentara una tabla representada solo por el 33.3% del total de la muestra.

TABLA 34**¿Cree que las capacitaciones son suficientes?**

	F	%
SI	1	20
NO	4	80
Base	5	100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla actualmente el 80% de empleados que indica recibir capacitaciones señala que estas no son suficientes y el 20% indica que si lo son, por tanto, un mayor número de empleados no recibe capacitaciones de manera frecuente. En la primera fase de la investigación los resultados obtenidos fueron similares ya que el 71.4% indica que las capacitaciones no son suficientes y el 28.6% indica que si lo son, ha habido un incremento de 8.6% de trabajadores que indican no son suficientes, lo cual evidencia que, este beneficio se ha dejado de otorgar paulatinamente. Por ello es necesario la aplicación y evaluación de un programa de capacitaciones.

TABLA 35

¿La administración le ha entregado un manual de funciones y especificaciones laborales?

	F	%
SI	8	53.3
NO	7	46.7
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

En la primera fase de la investigación este resultado represento uno de los aspectos más preocupantes, ya que la mayoría de empleados en el año 2016, representados por el 86.7% indicaron que no tenían un manual de funciones, sin embargo durante este tiempo la cifra ha disminuido y por el contrario, en el presente año el 53.3% indica que si ha recibido un manual de funciones, se evidencia una reducción de 33.4%, no obstante, el 46.7% señala que no recibe un manual de funciones lo cual muestra la necesidad de seguir trabajando en ello y otorgar esta herramienta esencial, para cada puesto de trabajo ya se

administrativo o gerencial, de esa manera será mucho más fácil el desarrollo de las actividades.

TABLA 36

¿Está conforme con la remuneración que recibe?

	F	%
SI	2	13.3
NO	13	86.7
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

Con esta pregunta se pretende reconocer la valoración en cuanto a beneficios e incentivos del personal. Como se observa el 86.7% indica que no está conforme con la remuneración que percibe, ha habido un incremento en cuanto a la inconformidad de esta retribución, en 13.4%. Lo cual guarda relación con el número de empleados que dice tener hijos, ya que se puede concluir que toman el trabajo por necesidad más no porque se sientan conformes con las condiciones laborales que actualmente ofrecen las notarías. Asimismo, esto guarda relación con la alta rotación de personal que existe en las mismas.

TABLA 37

¿Realiza sobretiempos?

	F	%
SI	8	53.3
NO	7	46.7
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

Según lo conversado con el personal de las Notarías muchos trabajadores realizan sobretiempos sin recibir ninguna retribución, el 53.3 % de la muestra indica que si realiza, en comparación con el año 2016, el 60% indicaba si realizar, lo cual evidencia una reducción del 6.7% del personal, este resultado se obtiene debido a los controles realizados por el área administrativa, no está permitido permanecer más horas si no está contemplado en su contrato de trabajo o si no es justificado, asimismo se ha extendido el horario de atención al público. Actualmente al igual que en el año 2016 ningún trabajador recibe compensación por ello, definitivamente es un aspecto que afecta a la satisfacción de los empleados.

TABLA 38

El área en que trabaja, ¿tiene un jefe establecido?

	F	%
SI	10	66.7
NO	5	33.3
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la investigación realizada, se observa que el 66.7% de empleados encuestados indica tener un jefe establecido, lo cual mantiene relación con la primera fase de investigación, ya que el 53.3% de los empleados indicaron que si tienen un jefe, sin embargo, el 33.3 % de empleados encuestados señala no tener uno, lo cual representa una cifra a considerar ya que aún hay empleados que no reciben la suficiente orientación y control de sus actividades. Sin embargo ha existido un aumento de 13.4% de trabajadores que indica tener un jefe, por tanto las notarías han subsanado en cierta medida uno de los problemas encontrados en el año 2016.

TABLA 39
¿Cuánta rotación del personal observa?

Calificación	F	%
Excesiva rotación	0	0
Mucha rotación	4	26.7
Regular rotación	8	53.3
Poca rotación	3	20
No Observa Rotación	0	0
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados encontrados, el 53.3% de empleados indica observar regular rotación, el 26.7% indica observar mucha rotación, el 20% indica observar poca rotación. En comparación con el año 2016, el 93.3% indicaba observar regular, mucha y excesiva rotación, actualmente el 80% indica observar en las mencionadas proporciones, por tanto, existe una disminución de 13.3%, esto quiere decir, debido al mercado laboral se ha visto perjudicado por problemas sociales, la rotación del personal ha disminuido; Sin embargo, continua existiendo alta rotación, de acuerdo al testimonio del personal, actualmente los trabajadores ingresan solo para acumular experiencia y al no recibir los beneficios que consideran, renuncian.

b). Evaluar la percepción del cliente acerca de la calidad de servicio de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja, en los años 2016 y 2019.

TABLA 40

Cómo califica el tiempo que se demora al realizar el tipo de trámite con mayor frecuencia

Calificación tiempo de servicio	F	%
Es muy rápido	8	53.3
Es rápido	6	40
Es algo rápido	1	6.7
Es lento		
Es muy lento		
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos el 53.3. % indica que la atención es muy rápida, el 40% indica es rápido y el 6.7% es algo rápido, esto se debe al sistema de atención mediante tickets que ha implementado una de las notarías, lo cual se diferencia con respecto al año 2016, el 13.3 % de empleados encuestados indico que el servicio era muy rápido, existe un incremento de valoración en 40%, en el año 2016 algunos usuarios eran beneficiados en su atención ya que conocían personal de la notaría, lo cual era percibido por otro clientes y causaba insatisfacción. Sin embargo en el presente año se comprueba que la mejora en atención se debe no solo al sistema implementado, también a la aplicación de medidas organizacionales ya mencionadas, lo cual ha ocasionado un mayor orden en el servicio.

TABLA 41**Califique la calidad general del servicio**

Calificación	F	%
Excelente	5	33.3
Muy Bueno	6	40.0
Buena	4	26.7
Regular	0	0.0
Pobre	0	0.0
Base	15	100

Fuente: Elaboración propia

Como se observa la mayoría de clientes encuestados, representados por el 40% indica que el servicio fue bueno y el 33.3 indica el servicio fue excelente. En comparación con el año 2016, el 6.7% indico que el servicio fue excelente, lo cual evidencia un incremento del 26.7%, este indicador es el resultado de los esfuerzos por las tres notarías en estudio en ofrecer una mejor calidad de atención y mayor comodidad a sus usuarios, mediante la implementación de una mejor infraestructura.

TABLA 42

**¿Cuáles son los aspectos que le hacen tomar los servicios de esta notaría?
(opción múltiple)**

Aspectos que influyen en la decisión	F	%
Confianza	3	20
Buen servicio	13	86.7
Buena atención	10	66.7
Cercanía	2	13.3
Nivel profesional	6	40
Reputación	8	53.3
Base	15	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla, el aspecto que motiva a los clientes a elegir las notarías en estudio es el buen servicio, representado por el 86.7%, seguido por la buena atención, 66.7% y el nivel profesional de los empleados 40%. En comparación con los resultados identificados en el año 2016, el 73.3% de clientes encuestados en el 2016 señalaron que optaban por el buen servicio, lo cual evidencia un incremento del 13.4% de valoración, esto corrobora el éxito de las medidas organizacionales aplicadas, las cuales son: manual de funciones, designación de un mayor número de jefes, uno para cada área, comunicación de las acciones realizadas por la empresa, como el ingreso de personal nuevo, así como la comunicación masiva del reglamento interno y el diseño de una estructura organizacional. Estas buenas prácticas, están acompañadas de las presiones sociales y motivaciones personales de los empleados por ofrecer un mejor servicio al cliente.

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación a la percepción del cliente acerca del servicio prestado, en su mayoría presentan un buen concepto de las notarías en estudio, las quejas son mínimas. Sin embargo uno de los aspectos a considerar es la señalización de áreas de acuerdo a su función, es un problema que continúa hasta la actualidad.

Este resultado evidencia que las notarías se han preocupado por mejorar la relación con su cliente externo y han restado esfuerzos en atender las necesidades de su principal fuente productiva, el personal. Después de analizar los resultados obtenidos, se formula la siguiente pregunta: ¿Por qué si a pesar que la mayoría de empleados siente que no reciben los beneficios e incentivos que merecen, existe satisfacción en el cliente?

Las mejoras de satisfacción en el cliente no son el resultado de un alto compromiso de parte del trabajador ni de una alta productividad generada por incentivos tangibles e intangibles de parte de la empresa, esto se debe a la presión y necesidad de mantener un puesto de trabajo, ya que de acuerdo a la estadística del personal el 60% de empleados son padres de familia, por tanto, se esfuerzan por mantener un buen desempeño y lograr los objetivos propuestos por la organización a pesar que los sueldos son bajos y no sufren incrementos, especialmente para el personal antiguo, este grupo de trabajadores también se ve en la necesidad de mantener su puesto trabajo, ya que las oportunidades para conseguir un nuevo empleo son mínimas y no tienen el nivel académico que actualmente exigen las empresas. Asimismo, el nuevo personal que ingresa, actualmente, brinda un buen servicio porque lo requiere para repotenciar su

curriculum y presentarlo a otras empresas, ya que permanecen poco tiempo en las notarías, es por ello que de acuerdo a la estadística el 53.3% indica que existe una alta rotación de personal.

CAPITULO V DISCUSION DE RESULTADOS

Determinar la Propuesta de mejoras organizativas, que incrementen la satisfacción de empleados y clientes de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja en el año 2016 y 2019

Notarías sin organización y ausencia de innovación

Para determinar la propuesta de mejora organizacional, se realizó encuestas tanto a empleados como clientes, es importante reconocer que las notarías en estudio están conformadas en su mayoría por pequeñas empresas y un pequeño grupo por medianas empresas, ya que sus ingresos anuales fluctúan entre 1500 y 2300 UIT.

En cuanto a la organización identificada, es necesario primero mencionar a (Sánchez, Herrero & Hortigüela, 2013) indican Organización acción y efecto de coordinación del trabajo de los empleados a través de asignación de tareas y funciones con el fin del logro de objetivos en común. (P.4). Asimismo, Chiavenato (2004) afirma: *“Para Fayol, la organización abarca solamente la estructura y la forma; por tanto, es estática y limitada. Mooney añade que la organización es la característica de toda asociación humana cuando se busca un objetivo en común. La técnica de organización puede ser descrita como la manera de correlacionar actividades o funciones específicas en un todo coordinado”*. (P.73). Los hallazgos encontrados comprueban que esta afirmación no se cumple puesto que en el año 2016 no se encontró una estructura formal definida, la cual presentara niveles jerárquicos, posiciones delimitadas y sobretodo se estableciera un sistema formal de comunicación entre áreas, bajo el cual los empleados tuvieran una guía de cómo desarrollar sus funciones. Sin embargo en el año 2019 esto cambio, ya que se

estableció una estructura formal y jerárquica. Asimismo, la mayoría de empleados actualmente posee un manual de funciones.

Chiavenato (2004), menciona, la división vertical, implica una división según los niveles de autoridad, según el grado jerárquico se otorga un poder y responsabilidad diferente, ya que en toda organización debe existir una autoridad jerárquica es cuando surge la denominada "línea de autoridad". En el año 2016, las notarías no tenían establecido una línea de autoridad formal, es por eso que muchas áreas carecían de un jefe y no existía una forma de control interno y seguimiento constante, lo cual no permita asegurar el correcto desempeño de los empleados, es así que muchos de ellos se sentían insatisfechos de no tener una orientación y guía. Sin embargo esto cambio a lo largo de los años. En el año 2019 se encontró que cada área tenía un jefe establecido.

Amaru (2009), afirma: Modelo Mecanicista. Es una estructura burocratizada, es cuando las personas desarrollan sus tareas de manera automática ciñéndose a las reglas. Las organizaciones que desarrollan este modelo son rígidas y normatizadas. Por tanto, a través del estudio se puede indicar que las notarías presentan este modelo puesto que se basan en una cultura burocrática y mecánica donde las opiniones de los empleados no son consideradas, y no les importa cuántas horas permanezcan trabajando, lo que se busca es que produzcan más. Ésta problemática continua hasta la actualidad ya que las horas extras no son compensadas y existe un rígido control en la puntualidad del empleado.

También afirma el poder coercitivo se basa en castigos donde el objetivo es controlar el comportamiento. La mayor parte de notarías en estudio presentan un liderazgo autoritario donde la gerencia administrativa y de RRHH son los órganos

rectores que juzgan y sancionan las acciones de empleados, la forma de realizarlo es mediante memorándums que se otorgan a consecuencia de hechos irrelevantes, lo cual crea insatisfacción laboral, los empleados se sienten abrumados por el exceso de fiscalización creándose opiniones subjetivas y desfavorables hacia el centro de labores. Cabe señalar que la mayor parte de empleados antiguos considera se ejerce hostigamiento de parte del área administrativa para concluir el vínculo laboral.

Chiavenato (2004), indica la etapa de reglamentación, se trata que, a medida una empresa va creciendo necesita la implementación de nuevos aspectos, es el tiempo de creación de una normativa de comunicación entre las áreas, así como la definición de nuevos procesos de trabajo. En el año 2016 se identificó que, las notarías en estudio todavía permanecen en esta etapa, puesto que no existía documentación que sustenten sus lineamientos, procesos y funciones, por lo cual existía el problema de duplicidad de funciones o confusiones durante los procesos, en el año 2019 se encontró lineamientos, normativa y funciones documentadas.

Chiavenato (2004) indica: *“Cambio es la transición de una situación a otra diferente o el pasaje a un estado no conocido. Cambio implica ruptura, transformación, perturbación, interrupción. El mundo actual se caracteriza por un ambiente dinámico en constante cambio y exige a la organización una elevada capacidad de adaptación, como condición básica de sobrevivencia. Adaptación, renovación y revitalización significan cambio”*. (P. 322). Por lo tanto, es crucial para las notarías implementar propuestas de mejora organizacional para que puedan adaptarse al cambio al igual que otras empresas, de manera que sean sostenibles en el tiempo y crezcan en todos los aspectos.

Chiavenato (2004), afirma, el tipo de cambio de desarrollo sistemático, existen dos formas de desarrollar el cambio, por un lado están los responsables quienes analizan la situación actual de la empresa con lo que debería ser, de otro lado, están quienes se verán afectados con el cambio evalúan, estudian y critican el cambio para realizar buenos aportes al mismo. Los resultados se obtienen por soporte mutuo, mas no por oposición, esta estrategia es la más recomendada. (P. 325). A través del estudio de resultados se sugiere desarrollar este tipo de cambio puesto que en muchas notarías existe un gran número de personas de una edad mayor y a los cuales les es difícil adaptarse a los cambios, por tanto, se requiere que este cambio sea paulatino y sistemático, lo que se busca es que no haya un rechazo o malestar sino por el contrario aceptación de parte de todos los empleados.

Goncalvez (2000), indica *“el Clima Organizacional se puede definir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento”*. La mayor parte de empleados indican que buscan llevar una buena relación con sus compañeros, con el fin de trabajar en armonía, sin embargo aquellas notarías que tienen una buena relación entre compañeros, se encuentran incomodos con la administración, así como hay notarías, donde los empleados se sienten incomodos con las personas de su entorno puesto que existen chismes y personas toxicas para la organización, se observa también que existe mucha rotación de personal y es difícil establecer vínculos. En el año 2016 algunos empleados se sentían incomodos con la distribución de obligaciones en este punto se evidencio problemas por la ausencia de manuales de funciones, puesto que por ese motivo, ciertos empleados que tenían relaciones muy cercanas con el área de administración gozaban de

mayores beneficios que los demás empleados, en la actualidad esta problemática continua lo cual es causa de insatisfacción laboral.

Huaco (2011), en su tesis “Diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo, con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios (caso: Municipalidad distrital de Pueblo libre)”. Se concluyó que la municipalidad presenta limitaciones estructurales, por lo cual se debe mejorar su estructura organizacional ya que tiene una línea de mando vertical, con procedimientos burocráticos. La mencionada tesis guarda relación con la investigación del año 2016, puesto que a través de los cuestionarios de desempeño laboral se encontró que la mayoría de notarías no presentan un reglamento de funciones, y que las funciones de los jefes no están bien delimitados, a través de entrevistas a empleados de la empresa se pudo identificar que muchas notarías no tenían establecido una estructura formal asimismo presentaban un modelo burocrático.

En el ámbito internacional, Zarate (2012), en su tesis “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa, contable y operativa del estudio jurídico Aguilar Torres S.A.” Tiene como objetivo la implementación de un plan estratégico, puesto que nunca tuvo una estructura formal, ni se aplicaron instrumentos administrativos, lo cual ha repercutido en su gestión y en su crecimiento. Este es un aspecto crucial puesto que muchas notarías al iniciarse no consideran aspectos administrativos y organizacionales que los dirija hacia un objetivo, tan solo avocan esfuerzos a desarrollar un sistema de servicio notarial. A través de la investigación se ha comprobado que para que una empresa crezca necesita desde sus inicios establecer una misión, visión y un planteamiento organizacional que les asegure el

logro de sus objetivos, y no esperar que ocurran problemas organizacionales que dificulten su gestión.

Objetivo 1: Analizar la satisfacción de los empleados en relación a las condiciones laborales de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja, en los años 2016 y 2019.

Ausencia de herramientas y beneficios para la satisfacción del empleado

Chiavenato (2004), *“comprobó que la eficiencia no solo depende del método de trabajo y del incentivo salarial, así mismo implica un conjunto de condiciones laborales que garantizan el bienestar físico del trabajador y disminuyen la fatiga”*.

Asimismo, indica que, un empleado es más eficiente cuando las condiciones físicas del ambiente son óptimas, por ejemplo, la ergonomía, iluminación y ventilación.

En el año 2016 se pudo identificar a través de la observación y preguntas abiertas que los empleados no tienen suficiente comodidad en el trabajo, ya que la infraestructura era reducida, muchas notarías carecían de iluminación y comodidad lo que genera ineficiencia, a través de los diálogos con los empleados de una de las notarías en estudio, se detectó que el área de digitación presentaba muchos errores debido a que esta estaba ubicada en un espacio muy reducido de trabajo lo cual dificultaba el buen desenvolvimiento. Sin embargo, también se encontró que el monto remunerativo está por debajo de los estándares del mercado, la mayoría de notarías paga muy poco a sus empleados, lo cual genera insatisfacción y desgano hacia el trabajo. Actualmente este problema continúa, si bien la infraestructura se ha modificado, el esfuerzo ha sido direccionado a la comodidad del cliente mas no del empleado, la infraestructura sigue siendo incómoda para el personal. En relación al sistema remunerativo este persiste, ya que existe ausencia

del pago de horas extras y los sueldos no están acorde al rendimiento laboral. Muchas notarías prefieren despedir al personal antiguo y contratar mano de obra más barata, esto es percibido y genera malestar por parte de dichos trabajadores.

Según se observa, Guerra ha citado, en el 2013, una idea publicada por Rodríguez en 1995. *“Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contiene graficas de organización y descripción de puesto.”*

A través del análisis de resultados en el año 2016, se identificó que el 86.7% no tenía un manual de funciones, lo cual es un punto determinante en el desempeño de cualquier trabajador. Ríos (2011), indica Es importante el empleo de esta herramienta, ya que los estándares de calidad así lo requieren y porque su uso interno y frecuente evitara conflictos en la organización. Por otro lado, el 13.3% restante que indica si tenerlo, es personal ejecutivo de alto nivel jerárquico, puesto que tanto las capacitaciones y el MOF se le otorgaban a “personal más calificado” en el año 2016, el desempeño de los empleados especialmente operarios de las notarías en estudio, presentaban dificultades, asimismo, insatisfacción con respecto a la carga de trabajo que no correspondía a su función y a la discriminación que enfrentaban. Como ya se mencionó anteriormente, en la actualidad todos los empleados reciben manual de funciones, sin embargo el problema persiste en relación a las capacitaciones, estas siguen siendo otorgadas a personal de mando alto y los operarios no las reciben.

Muro (2013), en su tesis “Propuesta de rediseño organizacional para el instituto cultural peruano norteamericano – Chiclayo.” Se encontró que se necesitaba mejorar sus condiciones laborales, así mismo se encontró que muchos no tenían un manual de funciones, pocas capacitaciones, y los procedimientos debían mejorarse, por tanto guarda amplia relación con los problemas detectados a través de las encuestas de satisfacción laboral, más del 70% indicaron en el año 2016, no tener capacitaciones y más del 80% aseguran no tener un manual de funciones, lo cual genera sobrecarga de trabajo y confusión en los procedimientos que corresponden a cada puesto de trabajo, por tanto, se estima que las propuestas de mejoras organizativas servirán para mejorar su gestión, lo cual tendrá un impacto positivo en la satisfacción de clientes y empleados.

Para que exista un buen desempeño, el empleado debe sentirse satisfecho y motivado, Araujo ha citado, en 2007, una idea publicada por Bohórquez, en 2004. El desempeño laboral se describe como el grado en que las personas de la organización, tanto gerentes, coordinadores, ejecutivos, operarios desarrollan sus funciones considerando los requerimientos del puesto. En el año 2016 era imposible definir desempeño laboral en las notarías en estudio, dado que no existía ningún procedimiento documentado, ni manual que respalde cada puesto de trabajo, es aquí donde surge la siguiente pregunta: ¿De qué manera se puede medir el desempeño si no se tiene ningún documento que sustente cada operación?. Por lo tanto es más importante de lo que pueden pensar los notarios acerca de la implementación de medidas de mejoras organizacionales, lo cual implica plasmar sus políticas, lineamientos, objetivos, procedimientos y procesos en documentos que sirvan de sustento para controlar el desempeño de empleados.

Hoy en día, las notarías han implementado dichos documentos con el fin de medir el rendimiento laboral.

Otro aspecto que se ve inmerso en la satisfacción laboral es la motivación, Chiavenato (2004) menciona la teoría de los factores de Herzberg se trata de dos elementos, uno de ellos menciona la satisfacción como producto de la motivación de factores intrínsecos, y la insatisfacción producto de la ausencia de factores higiénicos o extrínsecos, este incluye sueldo, beneficios sociales, supervisiones, infraestructura y normativa de la empresa, y los factores intrínsecos se trata de la motivación personal. En el año 2019, se ha identificado que los empleados de las notarías en estudio solamente presentan motivación por causa de factores personales, ya que no reciben motivaciones extrínsecas, los salarios no están acorde con el rendimiento laboral ni con las competencias y logros alcanzados.

Por tanto será necesario que las notarías estudien e implementen medidas correctivas acerca de los beneficios y condiciones laborales que se otorgan a sus empleados, ya que podrán mostrar un buen desempeño, pero no estarán comprometidos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Objetivo 2: Evaluar la percepción del cliente acerca de la calidad de servicio de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja, en el año 2016 y 2019.

La satisfacción del cliente esconde insatisfacción en el área de atención al cliente en el año 2016

“Evaluar la satisfacción del cliente es ya habitual en la gestión empresarial. La norma ISO 9001 (Organización Internacional de Normalización de la Calidad) lo incluye como requisito y el modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia

Empresarial), lo considera el criterio de mayor peso específico. La satisfacción del cliente constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización y analizarla ayuda a crear una cultura de mejora continua de la gestión.” (CETMO, 2006).

Según se indica la satisfacción del cliente y el desempeño de una organización están interrelacionados puesto que la evaluación de la satisfacción determinara como viene operando una organización, se ha identificado que la mayoría de clientes indica estar satisfechos, sin embargo en las preguntas abiertas indican una serie de aspectos que demuestran inconformidad en los tiempos de espera, infraestructura y problemas de atención al cliente de parte del personal nuevo, durante el año 2016.

Velandia, Ardon & Jara han citado, en 2007, una idea publicada por Morales y Hernández, donde mencionan dos mecanismos de satisfacción, que se complementan, uno es la valoración que le otorga el consumidor mediante una comparación de expectativa – resultado y el otro se refiere a las emociones que provoca el producto en el consumidor. Entonces la calificación que le da el cliente en estudio se basa en criterios subjetivos puesto que solo considera que le entreguen el producto según las exigencias requeridas, sin embargo no considera aspectos más objetivos al momento de otorgar una calificación, como el proceso, la atención, el tiempo de espera, y las instalaciones.

Márquez (2012), en su tesis “Propuesta de reducción de tiempo de atención al cliente en el servicio de farmacia de una clínica particular”. Cuyo propósito es solucionar los problemas encontrados en el área de farmacia, con el fin de reducir el tiempo de espera. Esta tesis guarda relación con la opinión acerca de muchos

clientes quienes indican presentan problemas en la atención al cliente, puesto que existe un desorden en la atención, mencionan que aquellos clientes que conocen a los abogados que laboran en la notaría, no esperan y los atienden de inmediato, mientras que ellos esperan más tiempo, lo cual genera insatisfacción esta situación debe atenderse a través de una propuesta que mejore la calidad de servicio de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja.

Asimismo, se menciona que uno de los factores que causaban molestias en los clientes fue el aspecto físico del personal y la señalización, a través de la observación se pudo identificar que solo una de las notarías investigadas presenta un uniforme de trabajo, las otras ocho notarías no, se concluyó que es uno de los aspectos que perjudica la imagen, puesto que no demuestran seriedad. En relación a la señalización muchas notarías durante el año 2016, no tenían señalizadas sus áreas, lo cual es fundamental para que los clientes puedan ubicarse con facilidad y no desperdiciar su tiempo buscando a qué lugar dirigirse. Este problema logro solucionarse en el año 2019, actualmente la mayoría de notarías presentan señalización de áreas y mejoraron su infraestructura en favor del cliente.

Después de haber analizado todos los objetivos se presenta un cuadro resumen donde se concluye en la evaluación y determinación de las hipótesis presentadas.

(Ver anexos 2 y 3)

VI PROPUESTAS

6.1. Año 2016

Es importante considerar para que todo sistema económico se desarrolle y crezca sostenidamente debe aplicarse criterios de organización formal, ya que se debe asegurar que tanto empleados como clientes estén satisfechos.

- Para tener una correcta organización es necesario plasmar un organigrama mediante el cual se identifiquen los distintos niveles jerárquicos, de tal forma se visualice las cadenas de mando y orienten a los empleados acerca de la gestión y el orden de procesos que se desarrollan en la notaría.
- En cuanto a los empleados, para mantener un óptimo desempeño es necesario brindarle todas las condiciones laborales que requieran lo cual implica un espacio apropiado de trabajo, con iluminación y asegurando la ergonomía.
- Es necesario fomentar una cultura organizacional donde todos los integrantes se sientan parte de ella. Asimismo, considerar sus opiniones y hacerlos partícipes de la toma de decisiones de la organización. Puesto que se van a realizar cambios en la organización, se debe otorgar especial atención a las necesidades del personal antiguo y brindar los beneficios que correspondan, de forma que se les motive a adaptarse a las nuevas disposiciones.
- En adición es necesario evaluar la distribución de funciones de acuerdo a capacidades, así como asegurar un correcto desempeño a través de capacitaciones periódicas de modo que el trabajador se sienta

comprometido con el trabajo. Capacitaciones que deben ser impartidas en áreas claves para los distintos niveles jerárquicos.

- Es importante entregar un manual de funciones para que el personal tenga claro los procedimientos y líneas de mando que debe respetar, de manera que se eviten conflictos. Asimismo, asegurar que cada cambio o implementación de normativa sea de conocimiento por todo el personal a través de evaluaciones.
- En relación al cliente es necesario establecer un sistema de atención al cliente basado en tecnologías, mediante el cual la atención sea por orden de llegada, de manera que no existan preferencias, por lo tanto se podrá evaluar los tiempos de atención y la cantidad de personas por puesto de manera que se atienda a todos los clientes dentro del plazo determinado. Asimismo, asegurar una capacitación en la atención al cliente.
- Es importante tener una infraestructura adecuada tanto para los empleados como para los clientes donde puedan sentirse cómodos, esto quiere decir implementar máquinas de aire acondicionado, señalización, y cómodas salas.
- Se sugiere brindar capacitaciones a todo el personal nuevo sobre la gestión de cada notaría, puesto que se generan problemas con otras áreas y con los clientes cuando el empleado nuevo no conoce ciertos procedimientos que se deben seguir.
- De manera general se sugiere desarrollar un plan de organización donde se establezca la misión y visión, se defina la estructura organizativa y los cargos que cada miembro debe desempeñar según cada área, todo esto debe estar documentado.

- Se sugiere realizar dos auditorías externas anuales al área administrativa y de RRHH.

Importante: Todos los cambios deben darse a conocer a todos los empleados y se debe asegurar su aprendizaje.

Al implementar las medidas mencionadas se asegura mayor satisfacción tanto en el cliente y el empleado, por ende un crecimiento económico sostenido.

6.2. Propuestas año 2019

Empleados:

Rotación de empleados:

Para realizar un esquema de Línea de Carrera se tomó como base el organigrama de una de las notarías en estudio, se ha identificado que las áreas con un mayor número de personal, son aquellas que se encuentran en el área legal de servicios Protocolares, como se observa en el Área de Asesoría Legal Bancos, existen 3 bancos con los cuales trabaja la Notaría, los tres bancos tienen una distribución de personal de manera similar, por tanto, se tomó como ejemplo de acuerdo al diagrama, el Banco BCP, en el cual existe un jefe y dos supervisores encargados quienes tienen bajo su mando a 5 auxiliares y estos tienen a su cargo a 3 practicantes, por tanto, se debe establecer de acuerdo a los objetivos de la Notaría, un perfil, el cual deban cumplir los auxiliares para que puedan ser asignados como supervisores y los supervisores ser asignados como analistas, esta evaluación se recomienda realizar de manera anual, ya que se podrá identificar en ese periodo si se cumplieron los objetivos establecidos, asimismo; se deberá establecer un número de vacante, el número de personal se mantiene igual, solo se modifica el

nombre del puesto y el sistema remunerativo será ajustado al presupuesto de la Notaría. En el área de asesoría Legal de Persona Natural, se encuentran 5 supervisores y 4 auxiliares, los cuales deberán subdividirse en Supervisor Junior y Supervisor Master, por tanto la Notaría creará un perfil intermedio entre Auxiliar y Supervisor, de acuerdo a las funciones que desempeñe, para nombrar el puesto de Supervisor Junior, y crear un perfil para asignarle el nombre de Supervisor Master, entonces, los auxiliares lograrán ser Supervisor Junior y un Supervisor logrará ser Supervisor Master, de acuerdo al perfil y la puntuación que obtenga al culminar un año se le asignará el cargo. (Ver en anexo N 6).

Es importante que la empresa realice una evaluación exhaustiva antes de contratar un empleado, de modo que pueda identificar los motivos, por los cuales ese trabajador decide optar por ese puesto de trabajo, una vez identificado esos aspectos se sabrá con exactitud qué acciones tomar para fidelizar al empleado.

Escucha activa: Escuchar permanentemente a los empleados es vital, para poder encontrar formas de motivación con el mismo, a la larga con empleados motivados se crea un mejor clima laboral.

Absentismo Laboral:

Se sugiere implementar "Doctor call". Mediante una llamada a un doctor, el cual tenga los expedientes médicos de cada trabajador, realizados en el examen médico de entrada, pueda sugerir medicamentos para atender dolencias leves que presenten los empleados, por ejemplo, gripes, dolores de estómago, caídas, dolores musculares, etc. Este beneficio deberá ser impartido a todo el personal, los que estén asegurados a EPS como los que no, incluye practicantes, servicios por honorarios, contratos específicos, personal de confianza y personal indeterminado.

Esta implementación, evitara los permisos por problemas de salud mencionados. Asimismo, el personal sentirá una preocupación por su bienestar de parte de la gerencia, lo cual creara un sentimiento de agradecimiento y mayor involucramiento con la empresa.

Equipos y Mobiliario:

En la preguntas abiertas realizadas en los cuestionarios, acerca de la percepción de clientes y empleados sobre el mobiliario e infraestructura existe disparidad de opiniones, los clientes indican estar conformes y agradarle, sin embargo, muchos empleados dicen sentir incomodidad al no tener el espacio suficiente para poder desplazarse y desempeñar su trabajo con comodidad, por ello es necesario realizar una evaluación de la ergonomía de los empleados en relación al mobiliario de trabajo, este es un punto importante a considerar ya que las malas posturas generan enfermedades en los empleados lo cual puede ocasionar absentismo laboral.

Remuneración y Horas Extras:

De acuerdo a la estadística el 86.7% indica que no está de acuerdo con la remuneración que percibe, y el 53.3 % indica realizar horas extras sin ningún tipo de retribución. Para atender esta insatisfacción y malestar del empleado, si es que no se establece una tarifa de pago por horas extras, se debe otorgar el pago mediante horas compensatorias, de manera que puedan utilizar esas horas en el momento que les parezca adecuado, por ejemplo: por su cumpleaños, o algún evento importante en su vida personal, de esta forma se creará en el subconsciente del empleado gratitud hacia la empresa por ende un mayor compromiso y productividad.

Capacitaciones:

Las capacitaciones no solo son importantes para que el personal se sienta motivado en la empresa, sobretodo como su nombre lo indica incrementa el conocimiento en el empleado lo cual permitirá tener un mejor rendimiento laboral. Estas capacitaciones se pueden otorgar al personal que demuestre mayor compromiso con el trabajo. Por ejemplo al empleado del mes se le puede cubrir el 50% de un curso a su elección, y otorgar un curso gratuito en aquello que la empresa ha identificado como necesidad en cuanto al servicio de la misma. Como resultado final se obtendrá una empresa más competitiva y con mayores ingresos.

Asimismo, las capacitaciones son importantes para el personal antiguo, ya que la mayoría se siente desactualizado, por ende brindar capacitaciones periódicas logrará mayor motivación en ellos.

Motivación

Los aspectos que se mencionaron anteriormente favorecen la motivación así mismo, se debe evaluar la administración y el tipo de liderazgo que se está aplicando en la empresa, el liderazgo identificado es autoritario, lo cual otorga poca participación de los empleados, con una línea de mando vertical. Para este caso se debe transformar a un estilo horizontal donde se promueva la participación e involucramiento del personal en la toma de decisiones, este tipo de negocio necesita cambiar conjuntamente como lo hace la industria a nivel global. Es importante que no solo el personal administrativo opte por un estilo distinto de liderazgo, es necesario que también lo realice el Notario y Administrador de las Notarías, ya que son los representantes más importante de la empresa, actualmente existen cursos como, el coaching organizacional, el cual motiva el

desarrollo de competencias de liderazgo y trabajo en equipo que permiten aumentar la efectividad y la calidad de las relaciones de colaboración, esto contribuirá a mejorar el clima laboral y los empleados se sientan a gusto en el trabajo, lo cual favorecerá a un mejor desempeño y productividad.

Por otro lado, el reconocimiento es uno de los aspectos que aporta a la motivación de los empleados, por ejemplo: que se reconozca al equipo que tenga un mayor rendimiento laboral o el cual haya logrado los objetivos en el plazo planificado. Otra propuesta es felicitar a aquel empleado que ha logrado obtener un grado a nivel profesional, el reconocimiento no solo puede ser económico, una alternativa es mediante un correo a toda la empresa o colocando un afiche como reconocimiento por el logro.

PUGNO (Plataforma Única de la Gestión Notarial)

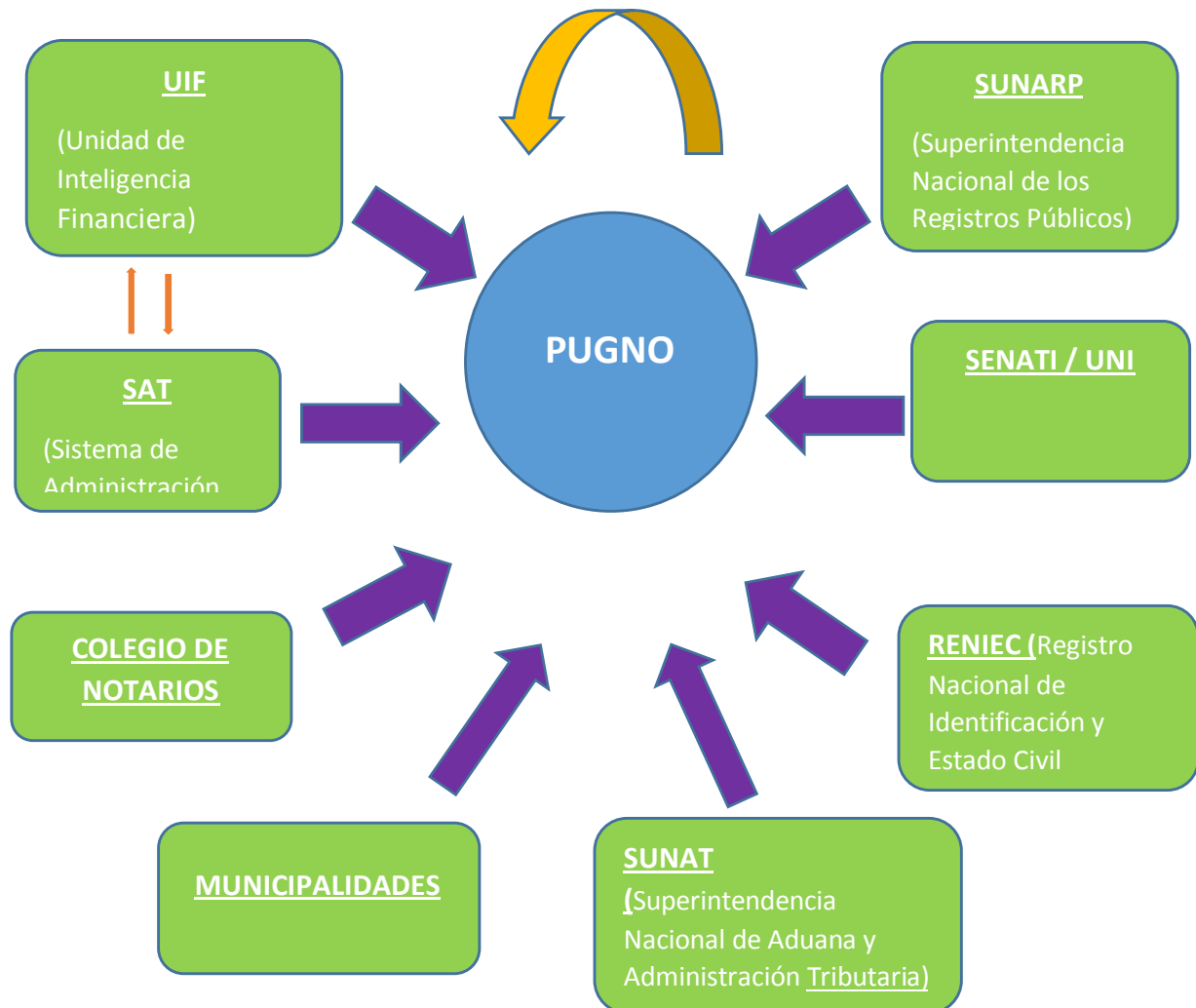


Figura N 3 PUGNO
Fuente: Elaboración propia

Mediante esta plataforma, se pretende incorporar entidades con las cuales las Notarías realizan operaciones más frecuentes, en la cual el cliente podrá registrar su información y visualizar el estado de sus trámites mediante la plataforma de SUNARP, asimismo; las Notarías podrán solicitar la gestión de determinados trámites y seguimiento de los mismos, la Unidad de Inteligencia Financiera y SUNAT, podrá realizar un seguimiento y control de la proveniencia del dinero que se incluye en los contratos de medio de pago alto. Asimismo, se podrá tener

conexión con la Municipalidad para comprobar la autorización de las firmas de los planos para independizaciones y enviarlo directamente por la plataforma a Registros Públicos. Por otro lado la Notaría puede recibir de manera inmediata el pago por impuesto de alcabala, emitido por el SAT, y se podrá enviar en línea los formatos vehiculares por cambio de características a Registros Públicos, previa certificación por SENATI Y UNI.

Finalmente, mediante la plataforma el Notario podrá verificar las autorizaciones de viaje previa certificación por el Colegio de Notarios, asimismo, el cliente podrá visualizar los horarios y publicaciones o modificaciones que se relacionen con las actividades propias de los Notarios mediante el Colegio de Notarios, e identificar los requisitos para cada trámite notarial, así como los Notarios Vigentes y sus direcciones. Tanto la notaría y el cliente podrá realizar un seguimiento de cada trámite, desde el inicio hasta el fin.

A continuación, las Instituciones involucradas y su relación con las notarías:

Municipalidad: Declaratoria de fábrica: Para las subdivisiones o independizaciones de departamentos, primero se presenta un plano firmado por el ingeniero, el cual debe ser aprobado por la municipalidad, posteriormente se certifica las firmas del ingeniero y del cliente en la Notaría, lo cual posteriormente se llevara por gestión del cliente a Registros Públicos.

SUNAT: Los trámites más usuales que se realizan en la SUNAT, son Compraventa, Aumento de capital, Constitución de empresas, conjuntamente con UIF, se verifica que el medio de pago no provenga de malas prácticas, como lavado de activo.

SAT: Se tramita el impuesto de alcabala *“aquel que grava las transferencias de propiedad de bienes inmuebles urbanos o rústicos a título oneroso o gratuito”*, la

Notaría solicita el pago de dicho impuesto en el SAT, para realizar la gestión correspondiente, antiguamente la Notaría Fernandini tenía conexión de manera virtual, sin embargo esa autorización caduco.

RENIEC: Se utiliza como sistema de información de datos del DNI del ciudadano e identificación biométrica

UIF: se encarga de evaluar el medio de proveniencia de Contratos de medio de pago alto.

Colegio de Notarios: mediante la información que provee se verifica las autorizaciones de viaje.

Registros Públicos: se gestionan los tramites mencionados así como el cambio de características como; cambio de placa, color etc, lo cual es gestionado mediante los formatos certificados por el Notario y luego es llevado a Registros Públicos.

SENATI Y UNI: emiten certificados de cambio de gasolina a gas, cambio de motor o características de ese tipo, luego es certificado por la policía, luego lo certifica la notaría y posteriormente llevado a Registros Públicos.

CONCLUSIONES

1. En el año 2016 se observó que, la mayoría de notarías no presentaban óptimas condiciones laborales, en aspectos como infraestructura, manual de funciones, reglamento interno, asignación de jefes, definición de una estructura organizacional, capacitaciones, y compensaciones económicas. En el año 2019, se identificó la implementación de medidas organizativas, como manuales, reglamento interno, asignación de jefes y definición de una estructura organizacional, apporto a un mejor desempeño del empleado y mayor satisfacción del cliente; Sin embargo continúa existiendo insatisfacción del empleado en relación a falta de beneficios, como capacitaciones, retribuciones económicas y un negativo clima laboral.
2. Tanto en el año 2016 y 2019, solo pocas capacitaciones son otorgadas, y solo a personal con formación académica superior; sin embargo el personal operativo recibe muy pocas o en su defecto nunca las recibe. Asimismo el personal antiguo nunca recibe capacitaciones, lo cual causa insatisfacción laboral y malestar entre compañeros.
3. El problema principal encontrado en el año 2019, ha sido la falta de motivación e insatisfacción del empleado en relación a las compensaciones y beneficios, asimismo existe falta de comodidad de los espacios de trabajo y las capacitaciones no son suficientes o en muchos casos no son otorgadas, existiendo la necesidad de ser realizadas. En el caso de una notaría de San Isidro, se ejerce un liderazgo autoritario, la cual realiza despidos arbitrarios, esto ha generado alta rotación de personal. A pesar de estas carencias, el desempeño del empleado es óptimo, debido a motivaciones personales.

4. En el año 2016, los problemas centrales en relación a la satisfacción del cliente se basaban en los tiempos de entrega y en la confusión de procedimientos. Por tanto la calidad en el servicio era desfavorable; al implementar las propuestas organizacionales se incrementó el grado de satisfacción del cliente, lo cual ha sido comprobado en el año 2019. Actualmente se tienen clientes fidelizados.
5. En el año 2016, las notarías se conformaban en brindar un servicio estandarizado mas no presentaban esfuerzos por desarrollar este rubro hacia una visión empresarial competitiva e innovadora adaptada hacia un mundo globalizado considerando a un consumidor cada vez más exigente. Sin embargo a lo largo de los años esta concepción cambio y comenzaron a implementar medidas organizacionales que facilitaron el trabajo de los empleados, lo que dio como resultado una mejor calidad de servicio.
6. La presente tesis será de utilidad para aquellos notarios que empiezan su actividad notarial de manera que puedan reconocer errores y buenas prácticas que sirvan de aportes para una mejor gestión.
7. Esta investigación representa un aporte para aquellas pequeñas empresas que presentan problemas de organización y administración, puesto que servirá de guía para identificar posibles causas e implementar mejoras.
8. Se identifica que en la actualidad las empresas se enfocan en ofrecer y atender exclusivamente las necesidades de sus clientes, sin considerar las necesidades de sus empleados. Asimismo, La alta competitividad empresarial y un mercado laboral cada vez más creciente con una mano de obra más barata, ocasionado por los problemas sociales que se vislumbran

en los últimos años, se comprueba que el mercado laboral se ha visto muy perjudicado, teniendo que trabajar más por una inferior retribución.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las notarías de los distritos de San isidro, Miraflores y San Borja desarrollar las propuestas organizacionales, puesto que les permitirá ofrecer mejores condiciones de trabajo lo cual se verá reflejado en el incremento de satisfacción del empleado, y en la calidad de servicio.
2. Se recomienda a las notarías de los distritos de San isidro, Miraflores y San Borja la creación de un sistema de gestión de rendimiento, mediante el cual se pueda medir el desempeño de los empleados, y realizar premiaciones lo cual proporcione mayor motivación e involucramiento con la empresa.
3. Se recomienda desarrollar las propuestas de manera equitativa para todos los niveles jerárquicos en la empresa, y priorizar en motivar al personal antiguo ya que se observa una alta insatisfacción en ellos, se debe otorgar beneficios que los motiven a compartir sus conocimientos al nuevo personal, de manera que desarrolle una sinergia entre ambas generaciones.
4. Se recomienda desarrollar una línea de carrera, de manera que se reduzca la rotación del personal y la empresa preserve su Know How, asimismo tenga empleados más capacitados y comprometidos a proponer y desarrollar mejoras organizacionales. Asimismo, al tener empleados capacitados con amplia trayectoria en la empresa, podrán surgir acciones que permitan seguir creciendo económicamente.
5. Se recomienda a las notarías medir periódicamente la satisfacción del cliente, de manera que se pueda tener una estadística objetiva y ejecutar las mejoras que correspondan.

6. Se recomienda a las notarías realizar un programa anual de evaluación de desempeño del personal, donde se analice el grado de motivación y necesidades de los empleados, así mismo realizar una evaluación de los procedimientos de atención al cliente de forma que se reduzca la burocratización y se agilice la gestión, de manera que puedan identificar problemas en cuanto a la insatisfacción de los empleados y aplicar algunas de las propuestas mencionadas con el propósito de incrementar su desempeño.
7. Se recomienda a empresas que se encuentran en la etapa de introducción, desarrollar un plan estratégico y definir a través de parámetros y documentos establecidos sus lineamientos organizacionales, puesto que mediante la presente tesis se ha comprobado que afecta de manera directa al logro de los objetivos y permite desarrollar un adecuado control, de esta manera su crecimiento será sostenido.
8. Se recomienda a los pequeños empresarios capacitarse en temas relacionados a gestión empresarial, con el propósito que sus empresas puedan crecer y obtener un valor diferencial en el mercado.

FUENTES DE INFORMACION

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración : teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Amoros E. (2016). *Comportamiento Organizacional En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Peru: USAT – Escuela de Economía.
- Araujo, M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*, Vol. 4(2). Recuperado el 18 de setiembre del año 2016.
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/534/1288>
- Baez (2013) *Satisfacción laboral y productividad*. Recuperado el 13 de julio de 2019 <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>
- Bobadilla, J, N. (2011). *Calidad de los servicios de orientación sobre los derechos del consumidor y su impacto en la satisfacción del usuario de la municipalidad de la Molina (periodo 2008-2009)*. Tesis de maestría. Universidad mayor de San marcos.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría de la administración*. México DF: editorial MC graw hill interamericana.

- Chico, S. (2018). *Influencia de la motivación laboral en el desempeño de los empleados del área de canal de atención y promoción de servicios en una entidad financiera en lima*. Tesis de Licenciatura. Universidad San Martín de Porres.
- ChuquiHuaccha, L. & Ajaira, B. *Clima organizacional y su impacto en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMENT*. Tesis de Licenciatura. Universidad San Martín de Porres.
- Colegio de Notarios (2019). *Directorio Notarial*. Recuperado el 17 de mayo de 2019. <http://www.notarios.org.pe/#/notarios>
- Diario El Peruano. (2013). *Nueva definición de micro y pequeña empresa*. Recuperado (28 de abril del 2019). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implementar modelos de calidad*. Mexico: Editorial Pax Mexico.
- Gaspar, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.

- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Recuperado el 3 de octubre del año 2016. <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Guerra, J. (2013). *Manuales de organización, definición, objetivos e importancia*. Recuperado el 21 de agosto del año 2016. http://manualesdejc.blogspot.pe/2013/12/manuales-de-organizacion-definicion_7.html
- Guzmán, R. (2017). *Aportes de la Tecnología al Notariado y a la Seguridad Jurídica*. Universidad San Martín de Porres. Recuperado el 18 de agosto de 2019. http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2442/1/guzman_hr
- Herrera, B. (2011). *Análisis estructural de las Mypes y Pymes*. *Revista de la facultad de ciencias contables*. Vol. 18 N° 35 pp. 69-89.
- Huaco, P, E. (2011). *Diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo, con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios*. (Caso: Municipalidad distrital de Pueblo Libre). Tesis de maestría. Universidad mayor de San Marcos. Recuperado el 20 de julio del año 2016 http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1474/Huaco_p_e.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Infante, M. Gonzáles, C. (2012). *Estudio de la organización del trabajo en puesto de trabajo seleccionado. El caso de una agencia de viajes. Revista de investigación de turismo y desarrollo local*, Vol 5(12). Recuperado el 20 de julio del año 2016. <http://www.eumed.net/rev/турыdes/12/iggm.html>
- Ley del Notariado. (1992). Decreto Ley N° 26002. Recuperado (28 de abril del 2019). http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_per_leynotariado.pdf.
- Márquez, L. (2012). *Propuesta de reducción del tiempo de atención al cliente en el servicio de farmacia de una clínica particular. Tesis de licenciatura. Universidad Peruana de ciencias aplicadas*. Recuperado el 20 de julio del año 2016. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/314987/marquenz_as-pub-tesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2010). *VUCE*. Recuperado el 28 de abril del año 2019 <https://www.vuce.gob.pe/resena.html>
- Ministerio de Justicia (2017). *Decreto Legislativo del notariado*. Recuperado el 20 de mayo del año 2019. <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Decreto-Legislativo-N%C2%BA-1049.pdf>

- Munguía, E. Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las organizaciones*. Editorial S.A. México: Vicente-Umbral editorial S.A.
- Muro, M. (2013). *Propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano – Chiclayo*. Tesis de Licenciatura. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado el 18 de setiembre del año 2016. http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/122/1/TL_Muro_Cuglievan_Maria.pdf
- *¿Porque han aumentado las pymes en el Perú?* Recuperado el 16 de mayo de 2019. <http://noticias.universia.edu.pe/practicas-empleo/noticia/2019/03/27/1164222/aumentado-pymes-peru.html>
- Pegorari, F. (2017). *Disminución del índice de rotación de personal a través de la implementación de un programa de reconocimiento en una institución pública*. Tesis de Licenciatura. Universidad San Martín de Porres.
- Ríos, F. (2011). *La importancia del manual de organización de funciones*. Recuperado el 22 de agosto del año 2016. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>

- Rojas, E, J. (2013). *Principales factores que impiden el crecimiento de las Mypes, propuesta de estrategias para el desarrollo competitivo*. Tesis de maestría. Universidad mayor de San marcos.
- Sánchez, O. Herrero, R. Hortigüela, A. (2011). *Organización empresarial y de recursos humanos*. España: Ediciones Nobel S.A.
- Sena (2014). *El desarrollo económico y la organización del trabajo cartilla NO. 6*. Recuperado el 20 de julio del año 2016. <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/economia/el-desarrollo-economico-y-la-organizacion-del-trabajo/desarrollo3.htm>
- Scipion, F. (2013). *Sin especialización del trabajo te será difícil sobrevivir en tu negocio en solitario*. Recuperado el 21 de agosto del año 2016. <https://www.lifestylealcuadrado.com/especializacion-del-trabajo/>
- Sunat. (2014). *Definición de micro y pequeña empresa*. Recuperado (6 de setiembre del año 2016). <http://www.sunat.gob.pe/>.

- Velandia, F. Ardon, N. Jara, M. (2007). *Satisfacción y calidad: análisis de la equivalencia o no de los términos*. Revista de gerencia y políticas de salud. Vol 6(13). Recuperado el 3 de octubre del año 2016. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S165770272007000200008&script=sci_arttext
- Zarate, G. *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa, contable y operativa del estudio jurídico Aguilar Torres S.A.* Tesis de Titulación. Universidad central del Ecuador., A. (2012). Recuperado el 3 de octubre del año 2016. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/621/1/T-UCE-0003-25.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. MARCO LOGICO MATRIZ DE CONSISTENCIA					
“Propuestas organizacionales para incrementar la satisfacción del empleado y el cliente de Miraflores, San isidro y San Borja, en los años 2016 y 2019.”					
	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
G E N E R A L	Cuáles son las propuestas de mejoras organizativas, que incrementaran la satisfacción de los empleados y clientes de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja en los años 2016 y 2019?	Determinar propuestas de mejoras organizativas que incrementen la satisfacción de empleados y clientes de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja, en los años 2016 y 2019.	La implementación de propuestas de mejoras organizacionales, influyen favorablemente en la satisfacción del empleado y cliente, de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja.	1. VI: Propuesta de mejoras organizativas (X) 2. VD: Satisfacción de los empleados (Y). 3. VD: Satisfacción del cliente (Y)	-Es Org el a 20 la r enc mic per clie em rela car de -Co tral -pe clie em
E S P E C I F I C O S	¿Qué tan satisfechos se encuentran los empleados en relación a las condiciones laborales que presentan las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja en los años 2016 y 2019?	Analizar la satisfacción de los empleados en relación a las condiciones laborales de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja, en los años 2016 y 2019.	Las condiciones laborales, impactan en la satisfacción de los empleados de Notarías de San isidro, Miraflores y San Borja.	2.VD: Satisfacción de los empleados (Y)	-Co lab -Nu cap al p -Be oto per -Ev clin -Re per
	¿Cuál es la percepción del cliente acerca de la calidad de servicio en las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja en los años 2016 y 2019?	Evaluar la percepción del cliente acerca de la calidad de servicio de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja, en los años 2016 y 2019.	La calidad de servicio impacta favorablemente en la satisfacción de los clientes de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja.	3. VD: Satisfacción del cliente (Y)	-In sat (ca ser de -Re pro -Fi clie

--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2. CUADRO COMPARATIVO DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA I Y II FASE DE LA INVESTIGACIÓN

Preguntas	I Fase	II Fase	Resultado
¿Conoce el reglamento interno de la Notaría?	SI: 40% NO: 60%	SI: 73.3% NO: 26.7%	El conocimiento del reglamento interno, ha aumentado en 33.3%. Este resultado muestra que las notarías se han encargado de hacer de conocimiento público el reglamento.
¿Cómo calificaría el clima laboral?	El 60% indica que es bueno	El 33.3% indica que es bueno.	La valoración ha descendido en 26.7%. Existen problemas en cuanto a la administración y la relación con el personal
¿Qué tan satisfecho se siente en relación a la función que desempeña?	El 60% indica estar satisfecho	El 66.6% indica estar satisfecho	La valoración ha incrementado en 6.6%. Cabe resaltar que ambas fases hubo personas que indicaron sentirse insatisfechas, en la segunda fase es el 6.7% y en la primera también fue el 6.7% este resultado no ha variado.
¿Qué tan motivado se siente de trabajar en la Notaría?	El 33.3% se siente motivado	El 40% se siente motivado	Ha habido un incremento de 6.7% de motivación en los empleados, es el resultado de la implementación de medidas organizacionales.
¿Cuál es su opinión acerca de la administración actual de la Notaría?	El 46.7% indica es algo buena	53.3% indica es algo buena	Ha habido un incremento en cuanto a la valoración de 6.6%, resultado de la implementación de mejoras organizacionales
¿Tiene hijos?	SI: 66.7% NO: 33.3%	SI: 60% NO:40%	Este resultado identificado en ambos años, evidencia que la mayor proporción de trabajadores tiene hijos, lo cual represente un factor motivacional.

¿Cuándo hay algún cambio como ingreso de personal nuevo, se hace de conocimiento público?	Se comunica a muchos: 13.3% Se comunica a todos: 0	Se comunica a muchos: 60% Se comunica a todos: 33.3 %	Actualmente se comunica al 93.3% a diferencia del año 2016, solo se comunicaba al 13.3%. Lo cual muestra un incremento del 80% de mayor comunicación.
¿Recibe capacitaciones de parte de la Notaría?	El 53.3% indica que no	El 66.7 % indica que no	El nivel de ausencia de este beneficio se incrementó en 13.4 %
¿Cree que las capacitaciones son suficientes?	De 7 que indican recibirlas: SI: 28.6% NO: 71.4%	De 5 que indican recibirlas: SI: 20% NO: 80%	Ha habido un incremento de 8.6% que indican no son suficientes.
¿La administración le ha entregado un manual de funciones?	El 86.7% indica que No y el 13.3% indica que Si	El 53.3 % indica que si	Este resultado indica que ha habido un aumento del 40 % de personas que han recibido un manual de funciones
¿Está conforme con la remuneración que recibe?	SI: 26.7 % NO: 73.3%	SI: 13.3 % NO: 86.7%	Ha habido un incremento de 13.4% de trabajadores que indican no estar conformes
¿Realiza sobretiempos?	SI: 60% NO: 40%	SI: 53.3% NO: 46.7%	Existe una disminución en 6.7% de trabajadores que realizan sobretiempos.
¿Cuánta rotación del personal observa?	regular, mucha y excesiva rotación: 93.3%	regular, mucha y excesiva rotación: 80%	Existe una disminución de percepción de rotación de personal 13.3%
¿En el área que trabaja tiene un jefe establecido?	El 53.3% indica que si tiene un jefe	El 66.7% señala que si tiene un jefe.	Existe un incremento del 13.4% de trabajadores que actualmente tiene un jefe
Calificación de la calidad general del servicio	El 6.7% indico el servicio fue excelente	El 33.3% indica que el servicio fue excelente	Por lo que se observa un incremento de satisfacción de 26.7%

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS DE ACUERDO A LOS RESULTADOS OBTENIDO DE LOS AÑOS 2016 Y 2019

Hipótesis planteada	Teorías Administrativas Aplicables	Experiencias obtenidas	Resultados AÑO 2016	Resultados AÑO 2019
<p>Hipótesis general: La implementación de propuestas de mejoras organizacionales, influye favorablemente en la satisfacción del empleado y cliente, de las notarías de San Isidro, Miraflores y San Borja.</p>	<p>Organización: Modelos de organización</p> <p>Organización en el trabajo.</p> <p>Estrategias de cambio: desarrollo sistemático</p>	<p>La implementación de mejoras organizativas es necesario en el sector notarías, puesto que incrementa la satisfacción del empleado y cliente, de manera que la empresa será sostenible y crecerá económicamente.</p>	<p>La implementación de mejoras organizativas en el año 2016, era de suma importancia aplicar en el sector de notarías puesto que se evidenciaba ausencia de instrumentos organizacionales y de una estructura burocrática y tradicional. Así mismo en muchas notarías se identificó desorden en la atención al cliente y faltas de orientación y una mejor</p>	<p>La implementación de mejoras organizativas en el año 2019, deben enfocarse en incrementar la satisfacción del empleado, lo cual incrementara el compromiso y lealtad con la empresa, de manera que los aportes serán más valiosos, la rotación de personal disminuirá y los costos en contratar y entrenar</p>

			infraestructura. Por tanto se puede indicar que se cumplió la hipótesis ya que se logró aumentar la satisfacción del cliente; Sin embargo no se cumplió en relación a la satisfacción del empleado.	nuevo personal disminuirá.
Las condiciones laborales, impactan en la satisfacción de los empleados de Notarías de San isidro, Miraflores y San Borja.	Condiciones laborales Evaluación de desempeño: Teoría de los dos factores de Hezberg. Instrumentos de organización: manuales, jerarquías. Organización del trabajo: condiciones de trabajo.	La satisfacción laboral es necesaria para entregar un servicio de calidad en este caso, se trata de entregar documentos en la fecha pactada y sin errores ya que ello significaría un costo legal y económico. Las condiciones laborales afectan en gran medida en la	Se observó que la mayoría de notarías no presentan óptimas condiciones laborales, en aspectos como infraestructura, manual de funciones, reglamento interno, capacitaciones, y compensaciones económicas. Así mismo se encontró aspectos	En el presente año, se identificó que la satisfacción de los empleados continúa a pesar que las notarías implementaron mejoras en cuanto a medidas organizacionales; sin embargo, continuó la falta de beneficios tangibles e

		satisfacción de los empleados de las notarías en estudio.	como ausencia de motivación. Por tanto se puede indicar que la hipótesis se cumplió.	intangibles, por lo cual la hipótesis se cumplió también en el año 2019.
La calidad de servicio impacta favorablemente en la satisfacción de los clientes de las notarías de San isidro, Miraflores y San Borja.	Satisfacción del cliente Calidad	Los clientes de las notarías en estudio, se sienten satisfechos cuando el servicio se ajusta a sus expectativas, es cuando se le denominara un servicio de calidad, los factores más importantes, son el tiempo que tarda un servicio y el trato que recibe de parte del personal. Así como la	El grado de satisfacción es intermedio, puesto que se observó que existía demora en la entrega de documentos y confusión de procedimientos. Por tanto se cumple la hipótesis puesto que la mala calidad de servicio, dio como resultado una ligera insatisfacción en los clientes.	Se observa que la mayoría de notarías presenta mayor calidad en la entrega de su servicio, ya que los problemas presentados en el año 2016, se subsanaron, producto de la implementación de medidas organizacionales. Por tanto esta hipótesis se cumple ya que existe una mejor calidad de

		organización de las notarías.		servicio, por tanto los clientes presentan una mayor satisfacción.
--	--	----------------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Encuesta de Satisfacción laboral

Buenas tardes, se está realizando en el marco de desarrollo de una tesis, una investigación sobre las Notarías de San isidro, Miraflores y San Borja.

El objetivo de esta encuesta es determinar el grado de satisfacción del cliente de notarías del sector con el propósito de implementar propuestas organizativas con el fin de mejorar la calidad de servicio.

Por favor dedique un pequeño tiempo para completar esta pequeña encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto de la presente investigación. Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos y es de forma anónima. De antemano le agradezco su participación y apoyo en sus respuestas.

INSTRUCCIONES

- a) Leer con atención las preguntas y contestar con sinceridad de acuerdo a su criterio
- b) Consultar con la persona que le entrega el cuestionario cualquier duda que pueda tener.
- c) No se sienta presionado al contestar alguna pregunta

INFORMACION GENERAL

CARGO _____ ESTADO CIVIL: _____
EDAD _____ SEXO: (F) (M) _____
N de HIJOS: _____

INFORMACION ESPECÍFICA

Para evaluar este indicador se solicita por favor, marcar con un aspa en la alternativa que califique mejor su opinión.

DATOS PERSONALES

- 1. ¿Tiene hijos?
 - a) SI
 - b) NO

- 2. Si es que si, ¿Cuál es/son su(s) edad(es)?
 - a) Menor a seis meses
 - b) Entre 6 meses a 2 años
 - c) Entre 2 a 4 años
 - d). 5 años
 - c) Entre 5 a 7 años
 - d) Entre 7 a 9 años
 - e). Entre 10 a 13 años
 - d). Mayor a 13 año²⁹

3. Además de trabajar, ¿Realiza otras actividades laborales o académicas?
- a) SI
 - b) NO

Si la respuesta es afirmativa, especifique brevemente

FORMACIÓN PROFESIONAL Y EXPERIENCIA

Para evaluar este indicador se solicita por favor, marcar con un aspa en la alternativa que califique mejor su opinión.

4. ¿Cuántos años tiene trabajando en el rubro de notarías?
- a). Más de 20 años
 - b). 15 a 20 años
 - c). De 10 a 15años
 - d). De 5 a 10 años
 - e). De 1 a 5 años

5. ¿En qué notarías ha trabajado? Mencíonelas
-

6. ¿Cuántos años tiene trabajando en la notaría que actualmente labora?
-

7. ¿Cuál es su formación para ejercer su cargo?

- a) No ha realizado estudios, pero si cuenta con experiencia
- b) Estudios técnicos concluidos
- c) Estudios técnicos no concluidos
- d) Estudios universitarios concluidos
- e) Estudios universitarios no concluidos
- f) Otros, especifique _____

CULTURA Y CLIMA LABORAL

Para evaluar este indicador se solicita por favor, marcar con un aspa en la alternativa que califique mejor su opinión.

Clima laboral: implica la manera en que se desarrolla el trabajo, las relaciones entre los trabajadores de diferentes niveles.

Por tanto

8. ¿cómo calificaría el clima laboral en la notaría?

- a). Muy bueno
- b). Bueno
- c). Algo bueno
- d). Malo
- e). Muy malo

Porque _____

9. ¿Conoce el reglamento interno de la empresa?

- a) SI
- b) NO

10. ¿Qué tan satisfecho está con su trabajo en relación a la función que desempeña?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Algo satisfecho
- d) Insatisfecho
- e) Extremadamente insatisfecho

11. ¿Qué tan motivado se siente de trabajar en la notaría?

- a) Muy motivado
- b) Motivado
- c) Algo motivado
- d) No se siente motivado

Porque _____

12. ¿Con qué frecuencia participa Ud. en las decisiones de la empresa con respecto a los servicios que brinda?

- a) Muy frecuente
- b) Frecuente
- c) Poco frecuente
- d) En muy pocas ocasiones
- e) Nunca

13. ¿Qué tanto conoce los servicios en general de la Notaría?

- a) Todo
- b) Mucho
- c) regular
- d) poco
- e) muy poco
- f) nada

14. ¿Percibe una buena relación con sus compañeros?

- a) Con todos mis compañeros
- b) Solo con algunos
- c) Con pocos
- d) Con ninguno

Porque _____

15. ¿Cuál es su opinión de la administración actual de la empresa?

- a). Muy bueno
- b). Bueno
- c). Algo bueno
- d). Malo
- e). Muy malo

Porque _____

16. ¿Cuánta rotación del personal observa?

- a) Excesiva rotación
- b) Mucha rotación
- c) Regular rotación
- d) Poca rotación
- e) No observa rotación

17. ¿Cree Ud. puede desarrollar oportunidades de ascenso?

- a) SI
- b) NO

Porque _____

18. Cuando hay algún cambio, como ingreso de personal nuevo, ¿se hace de conocimiento público?

- a) Solo lo conoce el área administrativa.
- b) Se comunica a unos pocos
- c) Se comunica a algunas personas
- d) Se comunica a muchas personas

e) Se comunica a todos

19. ¿Recibe capacitaciones de parte de la empresa?

- a) SI
- b) NO

20. Si su respuesta es afirmativa, ¿Con que frecuencia?

- a) Capacitaciones diarias
- b) Interdiario
- c) semanal
- d) 2 veces por semana
- e) Mensual
- f) Semestral
- g) Anual

21. ¿Cree que las capacitaciones son suficiente?

- a) SI
- b) No, especifique. _____

22. ¿Qué temas reconoce como importantes y recomienda, se deben desarrollar en las capacitaciones?

RENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD

Para evaluar este indicador se solicita por favor, marcar con un aspa en la alternativa que califique mejor su opinión.

23. Especifique su puesto de trabajo, por favor

24. ¿La administración le ha entregado un manual de funciones y especificaciones laborales?

- a). SI
- b). NO

25. ¿Tiene un grupo de trabajadores bajo su cargo?

- a) SI
- b) NO

26. En condiciones normales ¿cuál es el tiempo promedio que demora en realizar su función?

27. En una situación con exceso de trabajo o con mayor público ¿cuál es el tiempo promedio que demora en desarrollar su función?

28. ¿Está conforme con la remuneración que recibe?

- a) SI
- b) NO

Porque _____

29. El área en que trabaja, ¿tiene un jefe establecido?

- a). SI
- b). NO

30. Si es que si, ¿cuáles son las funciones que cumple como jefe? Marque las alternativas que considera oportunas.

- a) Apoya en la absolución de dudas
- b) Monitorea constantemente su trabajo
- c) Controla y amonesta por posibles tardanzas
- d) Establece objetivos
- e) Motiva a su personal
- f) Otros
- g) No observo el cumplimiento de ninguna función

31. ¿Cree que el trabajo que Ud. realiza, corresponde a su puesto de trabajo?

- a) SI
- b) NO, Porque _____

32. ¿Realiza sobretiempos?

- a) SI
- b) NO

33. Si es que si, ¿Cuál es el tiempo promedio por día?

- a) De 2 a 3 horas
- b) De 30 min a 1 hora
- c) 30 minutos

34. ¿Cómo calificaría la atención al cliente de la Notaría en general?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

e) Muy mala

35. ¿Podría plantear una recomendación, sugerencia y/o propuesta de mejora para incrementar el nivel de satisfacción del cliente?

Muchas gracias por su colaboración, que tenga un buen día

Anexo 5. Encuesta de Satisfacción del cliente

Buenas tardes, se está realizando en el marco de desarrollo de una tesis, una investigación sobre las Notarías de San isidro.

El objetivo de esta encuesta es determinar el grado de satisfacción del cliente de notarías del sector con el propósito de implementar propuestas organizativas con el fin de mejorar la calidad de servicio.

Por favor dedique un pequeño tiempo para completar esta pequeña encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto de la presente investigación. Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos. De antemano le agradezco su participación y apoyo en sus respuestas.

INSTRUCCIONES

- d) Leer con atención las preguntas y contestar con sinceridad de acuerdo a su criterio
- e) Consultar con la persona que le entrega el cuestionario cualquier duda que pueda tener.
- f) No se sienta presionado al contestar alguna pregunta

INFORMACION GENERAL

CARGO	ESTADO CIVIL
EDAD	SEXO: (F) (M)
NOMBRE	E-MAIL

INFORMACION ESPECÍFICA

ELECCIÓN DE NOTARÍA:

Para evaluar este indicador se solicita por favor, marcar con un aspa en la casilla que califique mejor su opinión.

1. ¿Cuánto tiempo en promedio ha venido adquiriendo los servicios en esta notaría?
 - a) Tres meses
 - b) Seis meses
 - c) De uno a dos años
 - d) más de dos años

2. ¿Cuáles fueron los motivos por los que eligió esta notaría?
 - a) Por recomendación
 - b) Por reputación
 - c) por política de su empresa
 - d) porque conoce a personas que laboran en esta notaría

CALIDAD DE SERVICIO EN CUANTO A ORIENTACION:

Marque la alternativa con un aspa, relacione la buena o mala orientación según cada aspecto

Para evaluar este indicador se solicita por favor, marcar con un aspa en la casilla que califique mejor su opinión.

3. Cuando Ud. está en la Notaría siente que recibe una buena orientación

	Ubicación del área a la cual se dirige	Ubicación del abogado	Claridad en el procedimiento que debe seguir
Si recibo una buena orientación			
No recibo una buena orientación			
Otros			

SERVICIOS CON MÁS FRECUENCIA DE USO:

Marque la alternativa con un aspa, relacione la buena o mala orientación según cada aspecto

Para evaluar este indicador se solicita por favor, marcar con un aspa en la casilla que califique mejor su opinión.

4. En sus visitas ¿Qué servicios consume con mayor frecuencia?

Servicios/ Frecuencia	<u>Tramites simples</u>	<u>Tramites con más complejidad</u>
		<ul style="list-style-type: none">• Legislación de documentos• Legalización de libros• Solicitud de copias simples• Testimonios, etc
Muy frecuente		
Frecuente		
Poco frecuente		
Rara vez		
Nunca		

TIEMPO DE ATENCION

Marque la alternativa con un aspa, relacione la buena o mala orientación según cada aspecto

Para evaluar este indicador se solicita por favor, marcar con un aspa en la casilla que califique mejor su opinión.

5. Como califica el tiempo que se demora al realizar el tipo de tramite con mayor frecuencia
 - a) Es muy lento
 - b) Es lento
 - c) Es algo rápido
 - d) Es rápido
 - e) Es muy rápido

6. ¿Cuán oportuno, recibe los documentos tramitados?
 - a) En fecha
 - b) Entre 2 a 6 días después de la fecha
 - c) Más de 1 semana
 - d) Más de 15 días

ATENCION DEL PERSONAL

Marque la alternativa con un aspa, relacione la buena o mala orientación según cada aspecto

Para evaluar este indicador se solicita por favor, marcar con un aspa en la casilla que califique mejor su opinión.

7. ¿Cuáles son los aspectos que Le hacen tomar los servicios de esta notaría?
 - a). confianza
 - b). buen servicio
 - c). buena atención
 - d). cercanía
 - e). nivel profesional de la empresa
 - d). Reputación

8. Como percibe la atención del personal

Como percibe la atención del personal	Funciones	Trabajo	Presencia de jefes
Organizada			
Desorganizada			
Otros			

COMODIDAD DURANTE EL SERVICIO

Marque la alternativa con un aspa, relacione la buena o mala orientación según cada aspecto

Para evaluar este indicador se solicita por favor, marcar con un aspa en la casilla que califique mejor su opinión.

9. ¿Se siente cómodo en las instalaciones de la Notaría?

- a) SI
- b) NO

10. Si la respuesta es No, especifique la razón

- a) Porque el espacio es muy reducido
- b) Por falta de señalización
- c) Por desorden
- d) Otros, especifique _____

11. En qué área o aspecto del servicio de la notaría, cree Ud. Que se debe mejorar

PROBLEMAS DURANTE EL SERVICIO:

Marque la alternativa con un aspa, relacione la buena o mala orientación según cada aspecto

Para evaluar este indicador se solicita por favor, marcar con un aspa en la casilla que califique mejor su opinión.

12. ¿Alguna vez ha tenido un inconveniente durante el servicio?

- a) Nunca
- b) 1 vez
- c) De 2 a 5 veces
- d) De 5 a 10 veces
- e) Más de 10 veces

13. ¿Alguna vez ha tenido un problema muy grave?

- a) SI
- b) NO

14. ¿Qué tan rápido se responde ante los problemas o a sus quejas?

- a) Nada rápido
- b) Ligeramente rápido
- c) Un poco rápido
- d) Muy rápido

e) Extremadamente rápido

15. Si es que la respuesta es afirmativa, indique ¿Cómo se solucionó ese problema?

FIDELIDAD A LA NOTARÍA

Marque la alternativa con un aspa, relacione la buena o mala orientación según cada aspecto

Para evaluar este indicador se solicita por favor, marcar con un aspa en la casilla que califique mejor su opinión.

16. ¿Realizaría nuevamente un servicio en esta notaría?

- a) Nunca
- b) Posiblemente
- c) Es muy posible
- d) Definitivamente, si

17. ¿Cuáles son las probabilidades de que recomiende esta notaría?

- a) Nada probable
- b) Ligeramente probable
- c) Un poco probable
- d) Muy probable
- e) Extremadamente probable

18. ¿Ha recomendado a alguien, esta notaría?

- a). SI
- b). NO

19. Si la respuesta es afirmativa ¿cuantas personas aproximadamente?

- a). Más de 10 personas
- b). 7 a 10 personas
- c) 3 a 6 personas
- d). Menos de 3 personas

EVALUACION FINAL

Marque la alternativa con un aspa, relacione la buena o mala orientación según cada aspecto

Para evaluar este indicador se solicita por favor, marcar con un aspa en la casilla que califique mejor su opinión.

20. Califique la calidad general del servicio

- a) Pobre
- b) Regular
- c) Buena
- d) Muy buena
- e) Excelente

21. ¿Cree que la Notaría satisface sus necesidades?

- a) SI
- b) NO

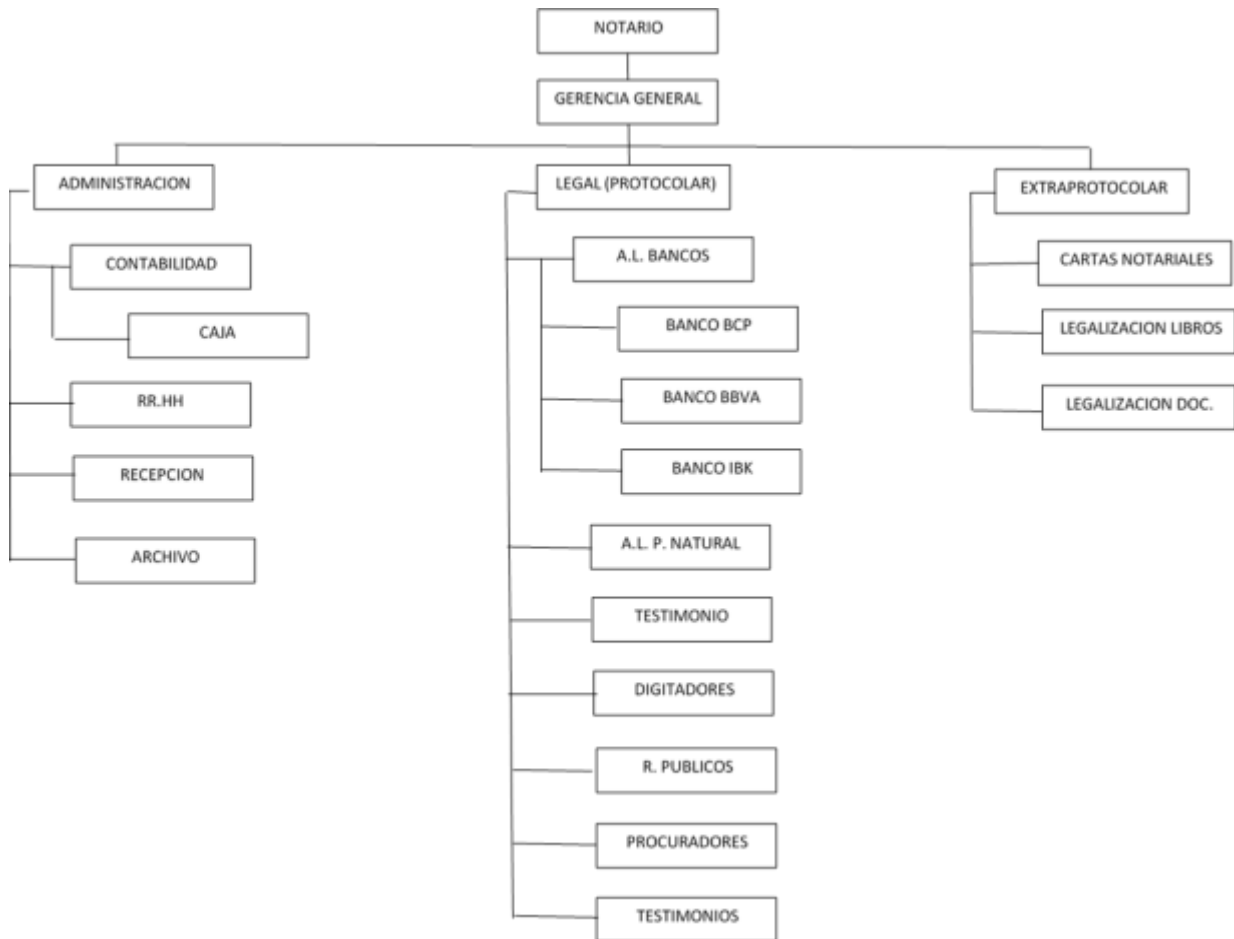
22. Si es que su respuesta en No, especifique él porque

23. Podría Ud. Plantear una recomendación o propuesta de mejora para incrementar el nivel de servicio.

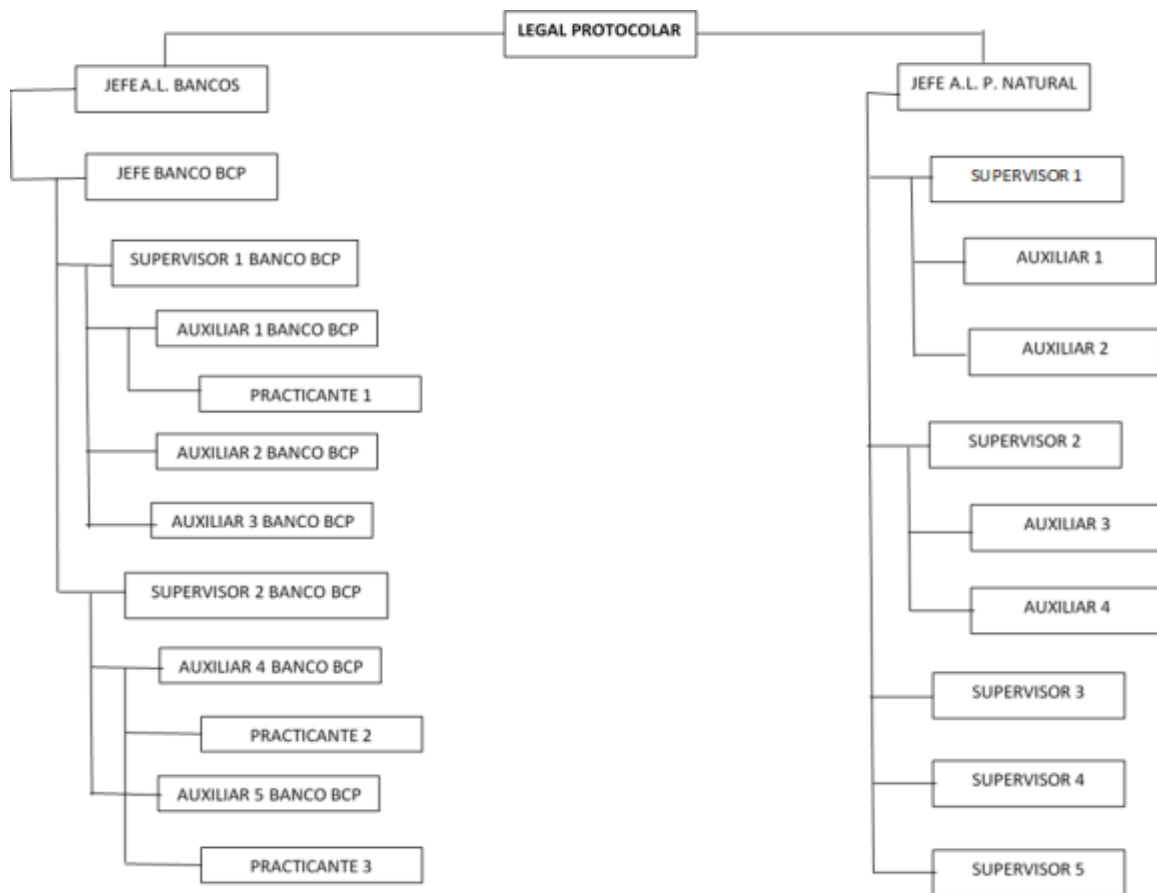
Muchas gracias por su colaboración, que tenga un buen día.

Anexo 6. Diagrama Propuesta Línea de Carrera

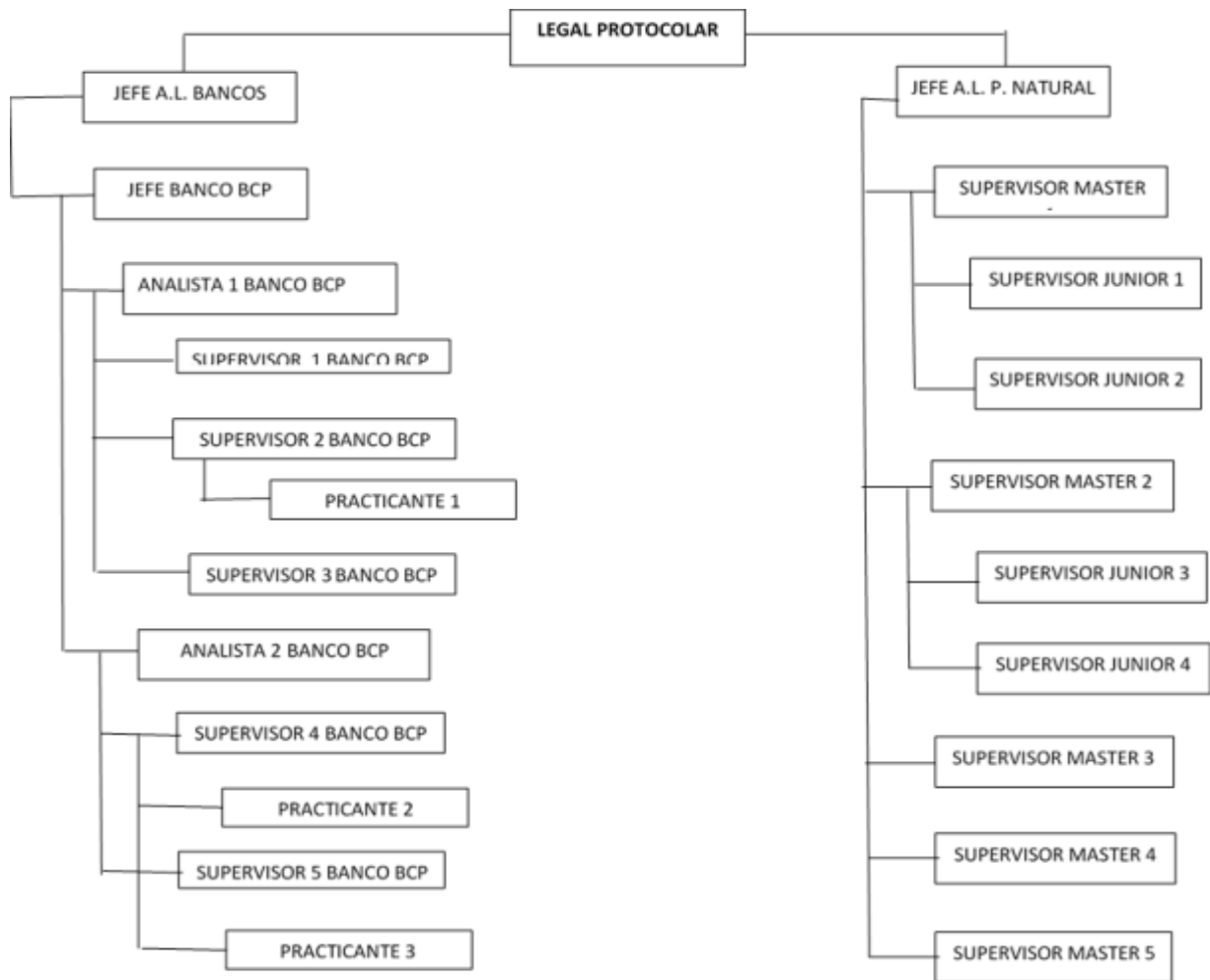
Organigrama Notarías



Organigrama Área Legal Protocolar



Nuevo Organigrama Área Legal Protocolar



Anexo 7. Validación de instrumentos Año 2016

Mi nombre es Karla Segura Ayquipa, con código 2011117950, actualmente me encuentro llevando el curso de tesis 1, donde se me exige validar mis 2 cuestionarios: Satisfacción del cliente y Desempeño de empleados. Los criterios que se presentan a continuación son los principales criterios a considerar para esta validación, así mismo si el experto ve necesario puede adicionar otros comentarios. Estos criterios los he plasmado al costado de mi cuestionario, para una mejor identificación de cada ítem y con el fin de que la evaluación sea más sencilla.

CRITERIOS:

1. Congruencia
Relación congruente entre concepto e ítems. Se evalúa si los ítems agrupados por conceptos, son congruentes entre sí, y si en verdad pertenecen a ese concepto.
2. Pertinencia
Pertinencia de los ítems y conceptos con los objetivos de la investigación. Se evalúa si los ítems y conceptos son adecuados para responder los objetivos del estudio. Se determina si se están obviando algunos aspectos importantes, o si hay ítems de más o innecesarios.
3. Suficiencia (cantidad) de ítems desarrollados para responder los objetivos. Se evalúa si el número de ítems son suficientes para registrar o medir la información.
4. Formato de presentación
Formato de presentación. Se evalúa la distribución de los ítems, el orden de las alternativas, la claridad de las instrucciones y la consigna.
5. Calidad de ítems
Calidad de los ítems (redacción). Se evalúa ítem por ítem si se requiere mejora en la redacción, por ambigüedad o aquiescencia.

Anexo 8. Documentos de validación de cuestionarios

Validez de contenido

Estimado Doctor, Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar para determinar la relación entre la implementación de propuestas organizativas a través de la identificación del desempeño del personal y la satisfacción del cliente.

A continuación le presentamos unas listas de afirmaciones (items) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertenencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradecemos su cooperación,

INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA		
Sexo	Varón (X)	Mujer ()
Edad	40	
Profesión o especialidad	Lic. Investigación Operativa	
Años de experiencia laboral	13 años	
Nombre : Gustavo Espinosa Curso : Estadística.		

Habiendo desarrollado y otorgado las observaciones del caso. Doy la validación del contenido de los cuestionarios.


Firma de experto *gespino@usmp.pe*
DNI 10050532

Lima, Perú 2015

Validez de contenido

Estimado Doctor, Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar para determinar la relación entre la implementación de propuestas organizativas a través de la identificación del desempeño del personal y la satisfacción del cliente.

A continuación le presentamos unas listas de afirmaciones (Items) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertenencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradecemos su cooperación.

INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA	
Sexo	Varón (X) Mujer ()
Edad	44 Nombre: Arturo Reyes
Profesión o especialidad	Ing. Electrónica - MBA
Años de experiencia laboral	20
Correo electrónico	arayes157@gmail.com

Habiendo desarrollado y otorgado las observaciones del caso. Doy la validación del contenido de los cuestionarios.



Firma de experto

DNI 09750929

Lima, Perú 2015

Validez de contenido

Estimado Doctor, Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar para determinar la relación entre la implementación de propuestas organizativas a través de la identificación del desempeño del personal y la satisfacción del cliente.

A continuación le presentamos unas listas de afirmaciones (items) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertenencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradecemos su cooperación.

INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA		
Apellidos y nombres	Escalante Vidosok César	
Sexo	Varón (X)	Mujer ()
Edad	64	
Profesión o especialidad	Relacionada Industrial	
Años de experiencia laboral	45	
Correo	cescalantev@usmp.pe	

Habiendo desarrollado y otorgado las observaciones del caso. Doy la validación del contenido de los cuestionarios.


Firma de experto
DNI 09146209

Lima, Perú 2015