

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”



UNELLEZ

La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Ciencias Sociales y Económicas
Licenciatura en Administración

**ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE
LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA REGIONAL (DAR), COJEDES.**

Requisito parcial para optar al título de
Licenciada en Administración

SAN CARLOS, DICIEMBRE DE 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”



UNELLEZ

La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Ciencias Sociales y Económicas
Licenciatura en Administración

**ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE
LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA REGIONAL (DAR), COJEDES.**

Requisito parcial para optar al título de
Licenciada en Administración

AUTOR (AS): CORDERO ARTEAGA, DANIELA YOHELI

C.I.: V-28.054.431

GIL CAMPOS, YILMARY KATERIN

C.I.: V-24.014.649

TUTOR: DR. MUJICA MENDOZA REYNALDO

C.I.: V-16.425.858

SAN CARLOS, DICIEMBRE DE 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”



UNELLEZ

La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Ciencias Sociales y Económicas
Licenciatura en Administración

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Dr. Reynaldo Mujica Mendoza**, titular de la cédula de identidad **Nro. V-16.425.858**, en mi carácter de tutor del informe de Trabajo de Aplicación Titulado: **ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA REGIONAL (DAR), COJEDES.**, presentado por las ciudadanas: **Cordero Arteaga, Daniela Yoheli y Gil Campos, Yilmery Katerin, C.I. 28.054.431, C.I. 24.014.649** respectivamente, para optar al título de **Licenciada en Administración**, por medio de la presente certifico he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los 22 días del mes de septiembre del año 2023.

Nombre y Apellido: Dr. Reynaldo Mujica

Firma de aprobación del Tutor: _____

ACTA DE DEFENSA

UNELLEZ
LA UNIVERSIDAD QUE SIEMPRE

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y
PROCESOS INDUSTRIALES

ACTA DE DEFENSA PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

PARTICIPANTES DE LICENCIATURA EN: **ADMINISTRACIÓN**

FECHA DE APROBACIÓN: **16/01/2024**

AUTOR (ES):
CORDERO, DANIELA; C.I. V.- 28.054.431
Apellido, Nombre y Cédula de Identidad
GIL, YILMARY; C.I. V.- 24.014.649
Apellido, Nombre y Cédula de Identidad
Apellido, Nombre y Cédula de Identidad

TÍTULO DEL TRABAJO DE APLICACIÓN O DE GRADO:
**ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE
LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
REGIONAL (DAR), COJEDES**

PROFESIONALES EVALUADORES DEL TRABAJO DE APLICACIÓN O DE GRADO:

1 - TUTOR:	<u>Hojica Hendoze</u> Apellidos	<u>Reynaldo Gromote</u> Nombres	<u>16425858</u> Cédula de Identidad
2 - JURADO PRINCIPAL - COORDINADOR:	<u>Velásquez, A.</u> Apellidos	<u>Evelyn A.</u> Nombres	<u>V-13.733.587</u> Cédula de Identidad
3 - JURADO PRINCIPAL:	<u>Gonzalez Repunte</u> Apellidos	<u>Ortiz Rosa</u> Nombres	<u>8671283</u> Cédula de Identidad

OBSERVACIONES

LOS PROFESIONALES EVALUADORES DECIDIERON:

APROBAR REPROBAR

FIRMA DEL TUTOR: [Firma]
FIRMA (2) JURADO PRINCIPAL COORDINADOR: [Firma]
FIRMA (3) JURADO PRINCIPAL: [Firma]

DEDICATORIA

A mi **MADRE ISIS ARTEAGA**, que me ha educado para ser una mujer de bien, honesta, con mucha ética y responsabilidad, que con mucho esfuerzo y sacrificio ha sido el pilar fundamental en el que me he apoyado durante todo este camino universitario, por su amor y ayuda en todo momento, porque cuando pensaba que no vería este sueño realizado, estuvo allí para decirme que sí se podía, sin ella no lo hubiese logrado.

Daniela Cordero Arteaga.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a **DIOS** el cual me otorgó la oportunidad y fortaleza de haber llegado hasta aquí y vivir esta experiencia maravillosa que me ha hecho crecer como persona, pero también profesionalmente. He visto de primera mano que la paciencia, constancia y perseverancia dan su fruto a su tiempo, cuando pensamos ya no poder más, **DIOS** te enseña que si puedes.

Igualmente, agradezco a mi **MADRE Isis Arteaga** que ha sido mi mayor apoyo en mi vida y durante este camino universitario, por su amor y compañía, hoy por hoy sé que no sería la persona que soy ahora sin ella, porque ha estado ahí cuando no había nadie más, la cual creyó en mí y mi fortaleza, cuando ni yo misma lo hice y me enseñó que se puede lograr los objetivos, siempre y cuando trabajes en pro de ellos.

Agradezco profundamente a mis **FAMILIARES y AMIGOS** que estuvieron acompañándome y apoyándome durante estos 5 años en todo lo que estuvo a su alcance para ayudarme a lograr mi meta, siempre recuerdo sus gestos con cariño.

Agradezco a esta casa de estudio donde me he formado como profesional, la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (**UNELLEZ - VIPI**) y a todos los profesores que me han enseñado, motivado e inspirado a ser mejor a nivel profesional, pero también como persona, que la ética y la responsabilidad siempre deben ir de la mano y que las cosas se hacen bien, con excelencia.

Por último, agradezco especialmente a mi tutor el **Profesor Reynaldo Mujica y al Profesor Antonio Flores** que me han acompañado en esta experiencia tan enriquecedora como fue hacer mi Trabajo de Aplicación, su ayuda ha sido invaluable, me han enseñado mucho en tan poco tiempo, profesores que ejercen con vocación, causando inspiración en sus estudiantes, los admiro y respeto mucho.

Daniela Cordero Arteaga.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradecer a **DIOS ABBA** padre, por extender su amor cada día en mi vida, por llenarme de sabiduría y renovar mis fuerzas para continuar y permitirme llegar en este momento tan importante en mi vida.

Agradecer a mis **Padres**, por ser fuente de energía y motivación en los tiempos difíciles, en especial a mi mamá por ser la persona que con amor y sacrificio me ha apoyado en todos estos años de mis estudios. Gracias a mi **Dios** y a ella he logrado llegar hasta aquí.

A mis hermanos y demás familiares por el apoyo que siempre me han brindado de manera incondicional mil gracias por estar presentes.

Yilmary Gil.

ÍNDICE GENERAL

	Pp.
Constancia de aprobación del Tutor	iii
Acta de defensa	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
Índice General	viii
Índice de Tablas	xii
Resumen	xiii
Introducción	1
Capítulo I: El Problema	
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación:	
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Justificación de la Investigación	8
Alcances	10
Capítulo II: Marco Teórico	
Antecedentes de la Investigación	11
Bases Teóricas:	
Desarrollo Organizacional	14
Características del desarrollo organizacional	15
Proceso administrativo	18
Características de los procesos administrativos	20
Planeación	21
Importancia de la planeación	22
Principios de la planeación	22
Organización	24
Importancia de la organización	24
Dirección	25

Importancia de la dirección	25
Control	26
Bases Legales:	
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	27
Ley Orgánica de la Administración Pública	27
Ley Orgánica del Trabajo para los trabajadores y trabajadoras	27
Ley del Estatuto de la Función Pública	28
Capítulo III: Marco Metodológico	
Tipo y diseño de la Investigación	30
Población y Muestra	
Población	30
Muestra	31
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	31
Validez y Confiabilidad	
Validez	32
Confiabilidad	32
Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados	34
Capítulo V: La Propuesta	43
Presentación	43
Fundamentación	44
Objetivos de la Propuesta	
Objetivo General	48
Objetivos Específicos	48
Factibilidad de la Propuesta	49
Factibilidad Técnica	49
Factibilidad Social	50
Factibilidad Económica	50
Estructura de la Propuesta	51
Fase I: Diagnostico Situacional (FODA)	51
Fase II: Acciones en la implementación de las Estrategias de Desarrollo	53

Organizacional	
Fase III: Capacitación del Talento Humano	54
Conclusiones	57
Referencias Bibliográficas	58
Anexos	60

ÍNDICE DE TABLAS

Nro.		Pp.
1	Análisis Clásico sobre el Desarrollo Organizacional	16
2	Posturas contemporáneas sobre el Desarrollo Organizacional	17
3	Operacionalización de las Variables	28
4	Dimensión: “Clima Organizacional”	34
5	Dimensión “Logro de Objetivos”	35
6	Dimensión “Valores Institucionales”	36
7	Dimensión “Habilidades y Conocimientos”	37
8	Dimensión “Planificación Estratégica”	38
9	Dimensión “Normas y Políticas de Procedimientos”	39
10	Matriz FODA	52
11	Diseño de Estrategias de Desarrollo Organizacional: Objetivos específicos 1 y 2	53
12	Diseño de Estrategias de Desarrollo Organizacional: Objetivo específico 3	54
13	Cronograma de Control y Ejecución	56

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”



UNELLEZ

La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Ciencias Sociales y Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública

**ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE
LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA REGIONAL (DAR), COJEDES.**

AUTORAS: CORDERO ARTEAGA, DANIELA YOHELI

C.I.: V-28.054.431

GIL CAMPOS, YILMARY KATERIN

C.I.: V-24.014.649

TUTOR: DR. MUJICA MENDOZA, REYNALDO

AÑO: 2023

RESUMEN

Presente estudio, tiene como objetivo fundamental proponer estrategias de desarrollo organizacional para optimizar los procesos administrativos de la Dirección Administrativa Regional (DAR) estado Cojedes. Se enmarca en una investigación de campo tipo descriptivo en la modalidad de proyecto factible. Se espera que la investigación aporte conocimiento en la práctica laboral a las investigadoras y a la institución sujeto de estudio, mejoras en cuanto al desarrollo de las actividades realizadas por el talento humano de dicha institución y forme parte de los antecedentes de investigaciones futuras sobre este campo. La población estuvo conformada por ciento sesenta (160) trabajadores de la referida institución, en cuanto a la muestra se tomó el 50% de la misma, para un total de ochenta (80) trabajadores. Los datos se recolectaron mediante la técnica de la encuesta en su modalidad de cuestionario, para lo cual se elaboró un (01) instrumento tipo Likert con cinco (05) opciones de respuestas (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca) y un total de trece (13) ítems. La información fue analizada a través de los procedimientos de la estadística descriptiva. Todos los trabajadores participaron en la recolección de la información, pertenecen a la muestra la cual se tomó al azar. En cuanto a la validación del instrumento se utilizó el método de la validación de experto, para ello se seleccionaron tres (3) profesores de la UNELLEZ calificados para tal fin. En la confiabilidad del instrumento se utilizó el método Alfa de Crombach, donde el resultado obtenido fue confiable.

Palabras Claves: Estrategias, Desarrollo Organizacional, Procesos administrativos.

INTRODUCCIÓN

La competitividad en el mundo empresarial en la actualidad es muy visible, en cuanto a la búsqueda del crecimiento de las organizaciones, lo primero que se debe considerar es a su personal el cual conforma el talento humano y su crecimiento a través de varios factores como lo es el Desarrollo Organizacional, en la capacidad de realizar cada uno de ellos las actividades asignadas. De tal manera que esta investigación está enfocada en el estudio de estrategias de desarrollo organizacional para optimizar los procesos administrativos de la Dirección Administrativa Regional (DAR), estado Cojedes.

Así mismo, se tiene la intención de dar respuesta a la problemática que se ha observado con una marcada deficiencia en cuanto a la aplicación de procedimientos administrativos en el desarrollo de las actividades asignadas y todo lo que involucra el rendimiento del talento humano al cumplir con sus tareas diarias a través de una buena planificación laboral. Del mismo modo, se observa ausencia y carencia de incentivos que estimulen y motiven al mismo hacia el logro de sus funciones con altos niveles de calidad.

En tal sentido, se pretende que, a través del presente estudio, se puedan revisar el alcance que ha tenido y se encuentren las causas de las frecuentes rotaciones del personal, así como también el marcado ausentismo de los incentivos laborales, pudiendo de esta manera dar solución a la problemática planteada. Con este análisis a través de métodos científicos y con resultados confiables se pretende dejar un aporte representado con la documentación de los hechos y posibles recomendaciones en función de resolver la problemática.

En este mismo orden de ideas, se parte de las bases teóricas que señalan la necesidad que tiene toda organización de comprender el comportamiento humano considerándose este recurso como el motor que mueve la empresa. De acuerdo, a los teóricos la organización como un conjunto y ciclos, la motivación humana y el desempeño laboral, se considera el reflejo de los deseos de una persona de llenar

ciertas necesidades, también se plantea la naturaleza y fuerza de las necesidades para desarrollar sus funciones dentro de la organización.

La investigación consta de cinco (5) Capítulos los cuales van estructurados de la siguiente manera: El Capítulo I: denominado El Problema, contenido de: Planteamiento del problema, Objetivos de la Investigación, Justificación, Alcance y Limitaciones; igualmente se presenta el Capítulo II, que lleva por nombre Marco Teórico, en el cual se evidencian los Antecedentes de la Investigación, las Bases Teóricas, Bases Legales y la Operacionalización de las Variables; seguidamente se encuentra el Capítulo III, que involucra el Marco Metodológico que contempla el Tipo y Diseño de la Investigación, Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos, Validez y Confiabilidad; llegando al Capítulo IV, referido al Análisis e Interpretación de Resultados, teniendo el Capítulo V referido a la propuesta, contenido de presentación, fundamentación, objetivos, factibilidad, análisis de costo beneficio, tabla de costo beneficio, plan de formación, cronograma de control y ejecución, junto a las Conclusiones, teniendo por último las Referencias Bibliográficas y Anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad hablar del Desarrollo Organizacional es conectarse con otros temas que involucran la administración, en ellos aparece la gestión de los procesos administrativos, en el cual hoy día en muchas empresas es el talento humano el que hace uso de ellos, pero desconocen cuáles son, es decir, es monótona la rutina de actividades en las empresas y organizaciones e igualmente es empírica.

El Desarrollo Organizacional es producir cambios con mayor rapidez, esto ocasiona, que la incertidumbre aumente de forma acelerada dentro de las empresas, organizaciones e instituciones, con impacto en su entorno tanto externos como internos, al respecto Beckhard (1969), “el desarrollo organizacional, en su contexto originario del mundo empresarial y productivo, pretende incidir en los procesos dinámicos y recursos humanos para lograr una mejora del funcionamiento y actuación de una organización”, por su parte Chiavenato (2009) describe el Desarrollo Organizacional “está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios”, conceptualizaciones que se fusionan y persiguen un mismo objetivo.

Por otra parte, se encuentra el logro de los objetivos organizacionales y alcanzar las metas propuestas con éxito, para ello Chiavenato (2006), plantea “en esta era de la información, lo fundamental es la productividad del conocimiento, considera que desde hace décadas el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, lo cual marca el camino de la post-industrialización, basada en el conocimiento y el sector terciario”. Esto indica, que, dentro de las empresas, organizaciones e instituciones, el elemento de gran importancia es el talento humano en su creatividad del conocimiento y el trabajo intelectual.

Considerando lo anterior, para que las empresas, organizaciones e instituciones, se mantengan en el mercado con éxito, competitividad y a la vanguardia de los cambios tecnológicos, de información, comunicación entre otros, se hace necesario

saber utilizar su patrimonio humano, con su importante capital intelectual. De tal manera, se debe invertir en el mismo, esta inversión es fundamental en dicho objetivo, en ello señala Hurtado (2008), “es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o fracaso de una entidad” (p. 154). En este sentido, el talento humano, debe estar capacitado y a la vanguardia con todos los cambios producto de los avances tecnológicos y la globalización, para manejar de manera competitiva todos los procesos administrativos involucrados en cada una de las actividades diarias a desarrollar dentro de las empresas, organizaciones e instituciones.

De este modo, se puede decir que el Desarrollo Organizacional está definido como una estrategia que incide en una reingeniería de los sistemas más usados o estándares de la empresa, organización e institución, abarca la idea de participación y desarrollo de los procesos a través de la capacitación y la puesta en práctica de modelos eficientes y eficaces del comportamiento que se aplican a través de la gestión, es allí donde, juega un papel importante la manera o forma de utilización de los procesos administrativos dentro de las actividades que engloban a la administración, en la cual cada día se hacen más necesario los cambios en las empresas, organizaciones e instituciones.

Para ello, Chiavenato (2001) “la determinación del conjunto de pasos a seguir para lograr un objetivo, todo esto basado en una investigación y con la elaboración de un plan detallado de acciones a realizar”. En este sentido, se encuentran fases o etapas sucesivas, en las cuales se desarrolla la administración, entre ellas podemos encontrar, la planeación, organización, integración, dirección y control, dando paso con estas premisas a la solución y resolución de conflictos generados a la hora de efectuar determinadas actividades administrativas, en cuanto del cómo, dónde y para que debo realizar las mismas.

Considerando todo lo anteriormente expuesto, el Desarrollo Organizacional en Venezuela se ha ido incorporando a la vida cotidiana de las empresas y organizaciones de manera eficiente, aunque aún falta mucho para hacer de esta una herramienta primordial para las mismas, pero en cuanto a las instituciones gubernamentales la incorporación de esta herramienta para mejorar y realizar

cambios en la administración pública ha sido mucho más lenta y resistente para ellas, es por ello, que apremia la urgencia de más investigaciones en este campo e igualmente la capacitación y preparación del talento humano para poder lograr los objetivos tanto, colectivos como individuales desde el punto de visto socioeconómico aplicando el Desarrollo Organizacional.

En el caso de esta investigación el sujeto de estudio es la Dirección Administrativa Regional (DAR), Cojedes adscrita a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM), institución que es un órgano auxiliar del Tribunal Supremo de Justicia, administra y fiscaliza recursos financieros y humanos en el proceso de administrar justicia mediante gestiones a nivel regional controlando, vigilando y fiscalizando sus ingresos, gastos y bienes de las dependencias judiciales bajo su control a través de la certificación que le otorga la auditoría financiera, en esta institución su talento humano en la elaboración de planes estratégicos es deficiente, así como también en la elaboración de una planificación diaria de las actividades a realizar, se encuentran actividades las cuales son rutinarias pero también otras que van de acuerdo, a ciertas pautas, y allí es donde se nota un déficit en cuanto a los procesos administrativos, ya que prácticamente las actividades se organizan en pocas horas, trayendo consigo incertidumbre entre el personal, estrés, agotamiento físico y mental, conflictos entre otros.

En la Dirección Administrativa Regional (DAR), Cojedes, se han venido presentando ciertos inconvenientes, de acuerdo al uso inadecuado de los procesos administrativos, de las políticas y normas institucionales enmarcadas en el Desarrollo Organizacional y la Cultura Organizacional, como lo es no respetar la hora de descanso para almorzar del talento humano el cual labora allí, por mantener sus puertas abiertas para la atención de usuarios de la institución, por otra parte se encuentra el hecho, de que al momento de reunirse la alta gerencia o los jefes de las diferentes divisiones, el jefe de la división de talento humano no es convocado por conflictos personales con el director general, dejando de lado su posición de gerente, líder de la institución, generando con ello una desinformación en la división de

talento humano, el cual es de suma importancia para el buen funcionamiento de la misma.

Este último, ha generado discusiones fuertes entre el director general y el jefe de la división de talento humano en presencia de los empleados y usuarios, ocasionando falta de confianza entre los usuarios hacia la institución y los empleados laboran bajo un ambiente hostil y con alta tensión por las pautas dadas por estas dos personas, los cuales representan cargos de mucha importancia en la institución, y el talento humano que labora en la misma se encuentre desorientado, crece la incertidumbre, en el caso de cuál de los dos (2) van a obedecer o seguir para la ejecución de las actividades.

Por otro parte, se encuentra el caso que ha sido de interés para las investigadoras al momento de elegir el abordaje de este tema para su investigación, es la premura en la planificación de actividades a desarrollar, estas se elaboran con solo horas de anticipación, dando como resultado, trabajar bajo presión, sumando muchas más hora de trabajo al personal, llevando con esto cansancio físico y mental sobre el personal, dado a que entre los jefes de las diferentes divisiones y el director general existe un déficit de comunicación asertiva y fluida, juegan a sus propios intereses personales cada uno de ellos y no al crecimiento y confiabilidad de la institución.

Es por ello, que las autoras asumen el reto de investigar en este campo y tomar como sujeto de estudio a la Dirección Administrativa Regional (DAR), Cojedes adscrita a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, en miras de proyectar una institución adecuada a los nuevos avances de la administración desde la base del Desarrollo Organizacional, la gestión administrativa y la funcionalidad de los procesos administrativos, en búsqueda de la eficiencia y eficacia en la realización de todas sus actividades, y con ello mantener al talento humano capacitado, orientado, motivado, satisfecho con su labor dentro de la institución y la resolución de conflictos.

Por otra parte, la implementación del Desarrollo Organizacional en la gestión de los procesos administrativos, trae consigo mejoras en el clima organizacional, a nivel de estructura, genera salud mental a su talento humano, el cumplimiento de tareas en un menor tiempo y reduce el margen de error en ellas. La gestión de los procesos

administrativos requiere de cambios y su constante evolución basados en el Desarrollo Organizacional, dándole sentido donde el rol de los gerentes debe encaminarse de forma eficaz para fortalecer su formación y capitalizar el talento humano que tienen como colaboradores.

Siguiendo el mismo orden de ideas, dentro de la Dirección Administrativa Regional (DAR), Cojedes se ha observado que con regularidad destinan personas que no cuentan con el perfil requerido para el puesto de trabajo a desempeñar y sin una debida y previa notificación al jefe de los servicios de talento humano, creando una incorrecta delegación de funciones en cuanto al desempeño de tareas inherentes a la división; aunado al hecho del déficit en el cumplimiento de las políticas y estrategias orientadas al Desarrollo Organizacional y los procesos administrativos, como lo es la ejecución de planificación de actividades a desarrollar, lo cual incide significativamente en la ejecución de los objetivos institucionales, no es que las organizaciones o instituciones públicas están remotamente de llegar a estos planteamientos, sino que esta premisa no se le da la importancia necesaria con la que ha venido evolucionando en la actualidad, lo cual pone en tela de juicio el ejercicio de la gestión del Desarrollo Organizacional en los procesos administrativos de la Dirección Administrativa Regional (DAR), Cojedes, por consiguiente se establece en una fuerte razón para meditar sobre la ausencia de procesos orientados hacia la capacitación y formación de las nuevas tendencias sobre el tratamiento de las personas en las organizaciones para lograr mejores resultados en su gestión.

De todo lo anteriormente expuesto, surgen las siguientes interrogantes:

¿Qué estrategias basadas en el desarrollo organizacional pudieran proponerse para la optimización de los procesos administrativos dentro de la Dirección Administrativa Regional (DAR), Cojedes como órgano adscrito a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM)?

¿Cuál es la situación actual de los procesos administrativos llevados por la Dirección Administrativa Regional (DAR), Cojedes?

¿Qué tan factible resulta la propuesta de estrategias basadas en el desarrollo organizacional para la optimización de los procesos administrativos dentro de la Dirección Administrativa Regional (DAR), Cojedes?

¿Qué elementos deben ser considerados para el diseño de la propuesta de estrategias basadas en el desarrollo organizacional para la optimización de los procesos administrativos dentro de la Dirección Administrativa Regional (DAR), Cojedes?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias basadas en el desarrollo organizacional para la optimización de los procesos administrativos dentro de la Dirección Administrativa Regional (DAR), Cojedes, como órgano adscrito a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM).

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos llevados por la Dirección Administrativa Regional (DAR), Cojedes.
- Determinar la factibilidad de la propuesta de estrategias basadas en el desarrollo organizacional para la optimización de los procesos administrativos dentro de la Dirección Administrativa Regional (DAR), Cojedes.
- Diseñar estrategias basadas en el desarrollo organizacional para la optimización de los procesos administrativos dentro de la Dirección Administrativa Regional (DAR), Cojedes.

Justificación de la Investigación

En el transcurrir del tiempo, la historia humana, el ser humano se ha asociado en la realización de tareas y actividades, en el cual ha necesitado ayuda para poder alcanzarlas y a través de los años, han logrado evolucionar dentro de las organizaciones modernas; premisa importante en esta evolución, es el desarrollo del trabajo al ser humano mediante métodos y procesos, las máquinas, equipos,

condiciones ambientales y humanas, siendo el desarrollo organizacional una herramienta importante que permite el desarrollo de las organizaciones y al mismo tiempo del talento humano que la componen, dando como resultado, la calidad y bienestar del talento humano trascendental para el crecimiento y permanencia de las mismas.

En base a ello, se debe considerar de gran importancia el vincular de manera predominante, la capacitación y formación del capital humano en la gestión de los procesos administrativos, para así poder alcanzar los intereses, capacidades y potencialidades de los objetivos propuestos dentro de la organización o institución, lo que constituye un mayor impacto en las instituciones públicas, las cuales buscan tener una acción de beneficio entre el talento humano que la representa y la comunidad beneficiada, quienes requieren capacidad de atención y de respuesta, en estos el resultado se verá reflejado, en la resolución de conflictos de las diversas carencias presentadas.

En consideración a lo antes expuesto, se afirma la importancia de la investigación en curso, en la cual se afirman con criterios para su valoración en cuanto a su relevancia social, su aporte metodológico y el avance que se espera en sus aportaciones. En este orden de ideas, la relevancia social de la investigación incide en el hecho de que los resultados obtenidos plantearán estrategias de desarrollo organizacional en la búsqueda optimizada del manejo de la gestión de los procesos administrativos en las instituciones públicas conforme a las necesidades de la sociedad actual. Seguidamente, la presente investigación está orientada en el área de las Ciencias Sociales y Económicas, y su línea de investigación se enfoca a la Gerencia Empresarial y Social, por el cual se piensa que la misma favorecerá a optimización de la calidad de vida en el trabajo dentro de las organizaciones o instituciones.

Por otra parte, en cuanto a la metodología empleada en el presente estudio, resultará como una fuente de consulta para posibles investigaciones en el campo del desarrollo organizacional y la gestión de los procesos administrativos, funcionando como una guía de conocimiento a investigadores de relevo, así como las

investigadoras del actual estudio utilizaron otros estudios en estas áreas para así fortalecer el mismo y tener una orientación hacia donde se podía dirigir la investigación.

Alcance

La presente investigación está enmarcada con el propósito de mejorar la gestión de los procesos administrativos en el desarrollo de las actividades diarias en la Dirección Administrativa Regional (DAR) como órgano adscrito a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM) San Carlos estado Cojedes, con esta investigación se pretende disminuir el margen de error en la realización de las tareas asignadas y evitar el estrés laboral en el talento humano dentro de la institución sujeto de estudio, a través de la aplicación del desarrollo organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes en una investigación son de vital importancia, dado que los mismos contribuyen al conocimiento y dan paso a la construcción teórica de las investigaciones futuras, entre ellos se puede encontrar, internacionales, nacionales y regionales, en el estudio en proceso se ha realizado la selección de los antecedentes que darán continuidad teórica y la proporción del conocimiento y guía para el desarrollo del mismo, en los siguientes trabajos de investigación:

Para Marchan (2023), en su investigación titulada “Optimización de los procesos administrativos básicos en un laboratorio clínico tradicional”, estudio presentado en la universidad de Piura – Perú, para optar al grado de licenciada en Administración de empresas. Esta investigación muestra como objetivo principal la aplicación de los conocimientos adquiridos de la autora durante su etapa académica, ha servido para implementar mejoras dentro del proceso administrativo del laboratorio clínico objeto de estudio con la ayuda de herramientas básicas digitales. La autora toma para el desarrollo de la investigación las teorías de la gestión de compras, inventarios y el proceso administrativo.

En esta investigación se presentan similitudes con el estudio en desarrollo, en cuanto se maneja el acople de los procesos administrativos de una manera que muestre sinergia entre todas las actividades a realizar dentro de la empresa sujeto de estudio, para con ello facilitar dichas actividades, ahorrar tiempo en el proceso de las mismas, así como también facilite la toma de decisiones, e igualmente la información oportuna y a tiempo, ayude a mejorar el margen de error.

Por otra parte, se encuentra Marín y Echeverry (2023), con su investigación titulada “Estrategias gerenciales que permitan la optimización de los procesos administrativos en HS Repuestos SAS, Medellín”. Las autoras en búsqueda de alcanzar el objetivo general de investigación, se enfoca en los siguientes: conocer la situación actual de los procesos administrativos, identificar los factores que afectan

los procesos y por último establecer lineamientos para la optimización de los mismos. Esta investigación es mixta, está bajo el enfoque de un estudio de campo de tipo descriptivo y no experimental. La población y muestra de la investigación se constituyó por el personal gerencial y administrativo de la empresa (07 trabajadores), a los cuales se les aplicó un cuestionario, el cual fue validado por medio del juicio de expertos.

Los datos recolectados después de aplicar el instrumento fueron organizados, analizados, tabulados y expresados en gráficos de barras para su explicación. Ello se demostró una vez analizados los objetivos, se determinó que la empresa no posee un proceso administrativo adecuado y que la división de administración se ve afectada por los factores internos y externos, por lo que se requiere reorientar las políticas de la empresa en función de la misma. Se llega a la conclusión, de proponer lineamientos gerenciales sustentados con una serie de líneas maestras clave para optimizar las funciones administrativas y los factores que afectan la empresa.

Esta investigación guarda estrecha relación con la investigación en curso, en cuanto el tema planteado es formulación de estrategias dinámicas y operativas para la optimización de los procesos administrativos en un área determinada de una empresa u organización, dando premisa a los objetivos planteados para la investigación tomada como antecedente, los cuales se enfocan en conocer la situación actual de los procesos administrativos, luego identificar los factores que afectan los procesos, dando paso a construir lineamientos para la optimización de los mismos.

Siguiendo con los antecedentes de la investigación en proceso, se encuentran los antecedentes nacionales, considerando que para tal efecto a las investigadoras se les dificultó encontrar trabajos o investigaciones realizadas en años cercanos al 2023, sin embargo, se presentan las siguientes investigaciones encontradas. El primer estudio encontrado es el presentado por Venegas (2017), titulado “Desarrollo organizacional a través de la gestión del talento humano en la unidad de administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ) Apure”, el estudio la autora lo abordó con una metodología cuantitativa, como tipo de investigación se aplicó el proyecto factible, bajo un diseño de campo.

Mientras que la población y muestra estuvo conformada por 19 individuos a los cuales se les aplicó un instrumento contentivo de 21 ítems, cuya confiabilidad se evaluó a través del coeficiente de Crombach arrojando como resultado 0,78 lo cual indica que es un instrumento confiable. Entre los resultados se obtuvo que la universidad carece de lineamientos para una adecuada gestión del talento humano, lo que a su vez afecta el ofrecer respuestas acertadas y oportunas en el marco del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Esta investigación presentada por Venegas y el estudio en curso se asemejan por cuanto ambos trabajos se refieren al desarrollo organizacional en instituciones públicas de Venezuela, manejando los procesos administrativos para la mejora en los procedimientos administrativos en el desarrollo y aplicabilidad de las actividades diarias y con ello buscar la eficiencia y eficacia como resultado de las mismas y el alcance de las metas y objetivos institucionales.

Otro de los antecedentes de la investigación, es el estudio presentado por Milano y Moreno (2017), titulado “Estrategias basadas en la gerencia moderna para el desarrollo organizacional de la empresa Legislación Económica, C.A. (Legis Venezuela). Valencia, edo. Carabobo”, fue una investigación enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación descriptiva, donde se utilizó las técnicas de observación directa y la encuesta. En este estudio las autoras después de analizar los datos les permitió elaborar las estrategias necesarias basadas en la gerencia moderna para el desarrollo de la empresa, garantizando su operatividad, así como mejoras en su funcionamiento y su imagen, logrando, así, niveles de competitividad en el mercado.

Esta investigación se tomó como parte de referencia de los antecedentes en cuanto que igualmente a la investigación en curso se busca que a través del análisis de los datos, permita diseñar estrategias necesarias basadas en una gerencia moderna la cual logró la correcta implementación del desarrollo organizacional de la empresa o institución, así se pueda garantizar a la operatividad, e igualmente se pueda observar mejoras en el funcionamiento y en la imagen, para poder lograr niveles de competitividad en el mercado.

En este mismo orden de ideas, se encuentra el trabajo presentado por González y Mayor (2016), titulado “Elementos del diagnóstico estratégico para el Desarrollo Organizacional de los operadores logísticos de bebidas gaseosas de Venezuela”, esta investigación fue de tipo descriptiva, de campo, transaccional no experimental, se utilizó la observación y el cuestionario como instrumento de recolección de datos, para el análisis de los resultados se implementó la estadística descriptiva por frecuencias y la media ponderada.

Con referencia a la selección de esta investigación como antecedente del estudio en curso, es debido a que ambos enfoques buscan la implementación de estrategias basadas en el desarrollo organizacional con la finalidad de una mejor estructura de trabajo, mejoras en la ejecución de las operaciones, desarrollo de normas y protocolos adecuados a cada actividad de la institución o empresa, para un mejor desarrollo de las actividades y se pueda obtener eficiencia y eficacia por parte del talento humano.

Bases Teóricas de la Investigación

Desarrollo Organizacional

Para Beckhard (1969), “el desarrollo organizacional, en su contexto originario del mundo empresarial y productivo, pretende incidir en los procesos dinámicos y recursos humanos para lograr una mejora del funcionamiento y actuación de una organización”, en este sentido el autor explica que el desarrollo organizacional incide en todos los procesos de una organización indiferentemente de su razón social e igualmente en el talento humano, por otra parte se encuentra Chiavenato (2009) el cual considera que el Desarrollo Organizacional “está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios”, en estas definiciones se puede notar su direccionalidad en el logro de un mismo fin.

En este sentido, el desarrollo organizacional para Robbins (2008), “es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado sobre la base de valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia

organizacional y el bienestar de los empleados” (p. 587). En este sentido las investigadoras, se identifican con este postulado, en cuanto la investigación en proceso se enfoca en generar cambios mediante la aplicación de una eficiente y eficaz planificación, sin dejar de lado la parte humana del talento laboral de la institución.

En consecuencia, Beckhard (1969), plantea que el desarrollo organizacional está orientado en las siguientes premisas:

- Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. Los cambios en la sociedad originan la necesidad de revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales.
- La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, o sea, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas practicadas en una organización.
- Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

Es importante dentro del desarrollo organizacional ir a la par con los cambios tecnológicos, económicos, social entre otros, que trae consigo cada año, cada época para poder mantener el ritmo cambiante dentro de las empresas e instituciones, así mismo se propicia cambios culturales dentro de las mismas, estas consideraciones son parte de los valores, necesidades, creencias y políticas organizacionales, de esta manera se crea el empleado de nueva conciencia social y dispuesto al cambio dentro de las empresas e instituciones y renovarse para nuevas experiencias en el campo laboral.

Características del Desarrollo Organizacional

- Se enfoca en la cultura y en los procesos.
- Equipos de todo tipo son particularmente importantes para cumplir tareas y son objetivos de las actividades de Desarrollo Organizacional.
- Se enfoca en el lado humano y social de la organización y al hacerlo también interviene en los aspectos tecnológicos y estructurales.

- Se enfoca en el cambio total del sistema y ve a las organizaciones como sistemas.
- Una meta general es hacer que el sistema sea capaz de resolver sus problemas por sí mismo al enseñarle las capacidades y el conocimiento de aprendizaje continuo a través de métodos de autoanálisis sociales complejos.
- Asume un punto de vista de Desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. El intento de crear soluciones "ganar - ganar" es una práctica estándar de los programas de Desarrollo Organizacional.

Tabla N° 1 Análisis clásico sobre el Desarrollo Organizacional

Teorías Clásicas		
Teorías	Autores	Características
1. Teoría Administrativa Clásica	Taylor (1914) Fayol (1916)	<ul style="list-style-type: none"> • La preocupación por crear y el énfasis en las tareas. La organización racional del trabajo se basa en el análisis del trabajo operacional, en el estudio de tiempo y movimientos, en la división de las tareas y en la especialización del trabajador. • Aumento de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y la aplicación del método científico (one best way). Taylor realizó estudios de tiempo y movimiento, señalando la necesidad de racionalizar los métodos de trabajo. • Procesos administrativos (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar). • Considera a la organización como un sistema cerrado.
2. Teoría Humanista	Mayo (1927) Lewin (1946) Dewey (1938)	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica. • Se considera la importancia de aspectos psicológicos en la organización. • Se abordan por primera vez en la administración la siguiente variable: organización informal, dinámica de grupo. • Teoría fuertemente criticada por su validez científica. • Considera a la organización como un sistema social.
3. Teoría Estructuralista	Thompson et al. (1967)	<ul style="list-style-type: none"> • Busca interrelacionar a las organizaciones con el entorno. • El análisis de las organizaciones utiliza un enfoque múltiple y globalizante que abarca la organización formal y la informal con relación a las escuelas clásica y

		<p>humanista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por la estructura, no por la función, para el logro de los objetivos. • Considera a la organización como un sistema abierto en constante interrelación con su entorno.
4. Teoría Neoclásica	Druker (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Es el surgimiento de la Teoría Clásica amplia, revisada y mejorada, en la que se aprovecha las contribuciones de las demás teorías. • Reconoce a la organización como un sistema abierto. • El enfoque situacional es el planteamiento más reciente dentro del pensamiento administrativo y señala un paso adelante del enfoque de sistemas (entradas-procesos-salidas).

Fuente: Torres, Falconí y Ramírez (2019).

En esta tabla se pueden apreciar las posturas y corrientes dadas en los comienzos de la administración dentro de las organizaciones y como fueron evolucionando y que cada vez iban teniendo más aportes, el cual ayudaba a mejorar los procedimientos y alcances de la administración, por otra parte se encuentran las corrientes del desarrollo organizacional en la administración, las cuales muestran los nuevos enfoques administrativos y consideran las nuevas herramientas, esto se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla N^a 2 Posturas Contemporáneas sobre el Desarrollo Organizacional

Posturas	Autores	Características
1. Benchmarking	Camp (1989)	<ul style="list-style-type: none"> • Forma de determinar que tan bien se desempeña una organización. • Proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas organizacionales frente a la de los competidores reconocidos en el mercado.
2. Calidad Total	Deming (1989)	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende los aspectos de la organización, ya que involucra a todas las personas de esta y se orienta a crear una conciencia de calidad en todos los procesos. • Se basa en procesos completos más que en fragmentados y divididos por departamentos, teniendo más responsables de los mismos en su totalidad, con lo que se obtiene como consecuencia un aumento en el grado de

		<p>pertenencia y responsabilidad y se redefine el concepto de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las estructuras y sus sistemas aumenta su flexibilidad.
3. Empowerment	Friedman (1992) Rowlands (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Su finalidad radica en que los empleados se sientan más satisfechos con su trabajo y esto derive en un mejor rendimiento. • Quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, entendiendo que poseen las aptitudes requeridas para ello. • Sistema abierto con libertad y responsabilidad en la toma de decisiones.
4. Downsizing	Gandolfi (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Significa una reducción de la fuerza trabajadora, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al Rethinking (repensar la organización). • Fomenta la descentralización de las decisiones promoviendo la participación de los trabajadores desde una perspectiva de ejecutor.
5. Coaching	Ortiz (2010) Sans (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. • Proporciona aprendizaje y genera cambios positivos en el comportamiento de los miembros de una organización. • Ayudar a aprender en lugar de enseñarle.
6. Balanced Scorecard	Kaplan y Norton (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada. • Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva del aprendizaje y crecimiento. • Enfoque sistemático.

Fuente: Torres, Falconí y Ramírez (2019).

Proceso Administrativo

Al respecto de los procesos administrativos se puede parafrasear a Chiavenato (2000), en cuanto aporta al tema, la tarea del administrador se logra gracias a la cooperación de sus colaboradores, administrar bien una organización indiferentemente de su tamaño la hará competitiva. Sin embargo, debido a las

limitaciones propias de los individuos, a veces conseguir esta colaboración se vuelve un problema administrativo.

A medida que pasa el tiempo las organizaciones se fueron transformando, creciendo en su tamaño de competencia, de abordaje en los mercados, con número de su fuerza laboral entre otros, esto hizo posible la complejidad de las mismas, y la existencia de la necesidad de una teoría que gestionara en los líderes de las organizaciones al igual que proporcionara modelos y estrategias cada vez mejores según el avance de crecimiento y necesidades de las mismas, para poder solventar los conflictos o desafíos que se enfrentan a diario, de allí surgen definiciones como lo son eficiencia y eficacia.

Donde el trabajo eficiente es aquel que se hace "correctamente". Para poder tener más avances en menos tiempo, con la utilización de menos recursos en el desarrollo de la misma cantidad de actividades o tareas, se pueden completar proyectos grandes con un presupuesto más pequeño, entre otros. Por otra parte, encontramos la efectividad o eficacia, el cual tiene su significado en trabajar sobre las cosas "correctas"; esto va en trabajar en las actividades que aportan valor al negocio, e igualmente van de la mano del crecimiento y alcance de los objetivos y metas de la organización.

En este mismo orden de ideas, Fayol (1916), expresa en su obra titulada "Administración Industrial y General" seis (6) funciones para las empresas:

1. Tareas técnicas asociadas a la fabricación o aprovisionamiento de bienes o servicios de la empresa.
2. Transacciones de compra, venta o intercambio de bienes o servicios.
3. Actividades financieras que implican la recaudación y el desembolso de fondos.
4. Medidas de protección adoptadas en aras de la preservación de bienes y personas.
5. Tareas de contabilidad que involucran existencias y registros, dinero y saldos bancarios, gastos y procesamiento de números.

6. Tareas administrativas relacionadas con la integración de los cinco roles restantes en la gestión. Cuando se trata de la jerarquía de una empresa, las tareas administrativas siempre están en la parte superior.

De igual manera, Chiavenato (2002) señala que “el proceso administrativo es la secuencia de las funciones administrativas de planear, organizar, dirigir y controlar para alcanzar los objetivos deseados” (p. 16). Es allí, donde se reflejan los elementos que componen el proceso administrativo, el cual se debe aplicar en todas las actividades administrativas, en la actualidad estos elementos no solo se aplican en el campo de la administración sino también en otras áreas, sobre todo el elemento de planificación, si se desea obtener éxito con los objetivos de la organización y alcanzar las metas de la misma se hace fundamental el empleo de estos elementos como ya los menciona Chiavenato (planear, organizar, dirigir y controlar).

Características de los Procesos Administrativos

El proceso administrativo sostiene unas características muy definidas, para ello Chiavenato (2002), las define:

- Es cíclico y repetitivo: el proceso es permanente y continuo, siempre está completando y repitiendo. En cada ciclo del proceso tiende a mejorar y perfeccionarse continuamente; es decir, el proceso, es un ciclo porque la fase de control realimenta la planificación, y luego recomienza la secuencia del proceso administrativo.
- Es interactivo: cada función administrativa interactúa con las demás, influenciándola y dejándose influenciar por ellas, es decir, en el mismo momento, pero en diferentes áreas de la organización se desarrollan actividades vinculadas entre sí pero de diferentes procesos.
- Es reiterado: el proceso administrativo consta de pasos, que aunque no se sigan con rapidez, durante su implementación conforman un programa sujeto a ajuste y correcciones, avances y retrocesos; es decir, la noción del proceso alude a una secuencia ordenada de pasos o etapas. En este sentido, cada etapa

del proceso administrativo constituye un proceso en sí misma, con su propia dinámica y secuencia de pasos a seguir.

- Es sistemático: ninguna de las partes puede analizar aisladamente el proceso, sino en su totalidad y globalidad, es decir, cada una de las etapas en sí misma es un proceso cíclico con retroalimentación, lo que permite comprender todo el proceso y cada etapa como un sistema.

En consecuencia, a las características anteriormente mencionadas, el proceso administrativo en un ciclo recíproco de pasos o etapas, y una retroalimentación entre ellos mismos, donde se presentan la planeación, organización, control y dirección y así de este modo se pueda comprender este proceso importante y beneficioso para la administración de cualquier organización o empresa, en el proceso administrativo cada elemento tiene su propio protagonismo en este ciclo. A continuación, se presentan con más detalle e individualmente cada uno de estos procesos.

Planeación

La planeación es el primer paso del proceso administrativo, en ella se presenta la planificación de actividades secuenciales, en toda administración exitosa y eficiente es necesario contemplar la planificación de actividades, para alcanzar los objetivos y metas de la organización o empresa, estas se pueden realizar en diferentes tiempos como lo es a corto, mediano y largo plazo.

Al respecto, señala Hernández (2005), “es la formulación de las estrategias para el logro de los objetivos y la misión de la empresa a través de los medios, procesos o procedimientos de trabajo y el tiempo en que deben ejecutarse, así mismo del cálculo de los recursos que se utilizarán (presupuesto) para generar los productos y/o servicios de la misma, y su desarrollo armónico de largo plazo en ambientes cada vez más competitivos” (p.220). En este mismo orden de ideas, Chiavenato (2002) afirma, “es el proceso de establecimiento de objetivos y la decisión de cómo alcanzarlo” (p.216).

Tomando como referencia, lo señalado por estos dos autores, se puede considerar que la planeación es el elemento primordial para la creación y establecimiento de los objetivos deseados por la organización para alcanzar sus metas y da continuidad a los procedimientos de la organización y mantener un ambiente favorable ante posibles cambios orientados por las actividades mismas, igualmente se debe mantener una planificación flexible de acuerdo a estos posibles cambios y mantener un plan de contingencia.

Importancia de la Planeación

Esta es el primer elemento del proceso administrativo, por tal motivo se hace más importante la necesidad de su estudio, para ello Munch y García (2006), señala

“esta fase juega un papel primordial dentro de la organización, debido a que en ella se definen los parámetros a seguir para la elaboración de los planes de acción, es por ello que para las empresas es fundamental el tener claro que se va a hacer y hacia dónde va a ir, ya que se realizan las proyecciones a futuro y permite prever resultados de acuerdo a como se están llevando a cabo los procesos” (p. 65).

Este elemento del proceso administrativo es importante, ya que en el radica la primera fase de este proceso, en este se toma la dirección hacia donde debe ir la empresa u organización, así como lo señala el autor, igualmente se pueden prever algunas eventualidades, señala las actividades que debe realizar cada personal que forma parte del talento humano y el cómo y cuándo se deben realizar las mismas y se puede observar a futuro el estado de la empresa.

Principios de la Planeación

Los principios implícitos en este elemento del proceso administrativo se explican a continuación:

- a) **Factibilidad:** para Munch y García (2005), lo que se planifique debe ser realizado, es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos y optimistas que sean imposibles de lograrse. La planificación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio. La viabilidad y rentabilidad de los planes se logran en virtud de que su metodología tiene un enfoque realista, que parte de la situación

existente en la empresa y flexible, puesto que obtiene un diseño a la medida de sus necesidades, dirigido a satisfacer requerimientos específicos utilizando al máximo sus recursos ya existentes.

- b) **Objetividad y cuantificación:** cuando se planifica es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Esto implica la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudio de mercado, estudio de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos. La planeación será más confiable en tanto que pueda ser cuantificada, o sea, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades y volumen) para así facilitar la ejecución y evaluación del progreso de los planes de esta misma.
- c) **Flexibilidad:** este principio plantea que al elaborar un plan es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. Los principios administrativos deben adaptarse a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplica la rigidez en la administración.
- d) **Unidad:** plantea que todos los planes específicos deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque y armónico en cuanto al equilibrio e interacción que deba existir entre ellos.
- e) **Cambio de estrategia:** cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo) será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlo (p. 65).

Este elemento del proceso administrativo se encuentra organizado por unos principios que lo rigen para un mejor aprovechamiento y manejo del mismo, en cuanto a estos principios se encuentra la factibilidad de los planes a ejecutar, para ello deben de ser planificaciones acorde a la realidad de la empresa o institución, así se pueda abordar todo lo enmarcado en estos planes, otro de los principios es la objetividad y la cuantificación, esto se refiere a que la información a utilizar es real y precisa, los métodos a utilizar para la obtención de la información sean confiables como estudios estadístico o cualquier otro que represente una medición numérica exacta, de esta manera poder evitar planes sin sentido y difíciles de ejecutar.

Siguiendo este orden de ideas, se encuentra el principio de la flexibilidad, está orientado a la holgura que debe tener todo plan al momento de presentarse situaciones inesperadas ya sean internas como externas, seguidamente se presentan los principios de unidad y cambio de estrategias, donde estos principios se enfocan en mantener un eje central y no individualizado, siempre deben seguir los intereses de la organización y no intereses individuales, por otro lado, si el plan requiere más tiempo del ya planificado cambia el sentido del mismo, es allí donde se debe reorganizar y se cambiarán algunos aspectos del plan o planificación, entre ellos las estrategias.

Organización

Este es el segundo elemento del proceso administrativo, en el mismo se debe coordinar y alinear ciertos aspectos dentro de las empresas u organizaciones como ente económico, para ello Chiavenato (2005) señala

“La organización está definida en el nivel institucional de toda la organización, para el nivel intermedio por el diseño departamental para cada una de las unidades organizacionales y para el nivel operacional, determina el diseño de cargos y tareas de cada actividad, dentro de su área de competencia”.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se considera que el principio de organización involucra el cómo está diseñada la estructura organizativa de la empresa o institución, para así poder tener claro los cargos, responsabilidades y tareas a asignar de cada empleado dentro de las mismas, de esta manera se puede orientar de mejor forma el área de competencia de cada talento humano de acuerdo con sus habilidades y conocimientos.

Importancia de la organización

Para este elemento, se encuentran Munch y García (2005), los autores establecen ciertos criterios fundamentales para llevar a cabo la organización dentro de las empresas, instituciones u organizaciones:

- Es un proceso continuo, no se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes

(expansión, contratación, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización constantemente.

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Dirección

Es el tercer elemento del proceso administrativo, es la guía y orientación de este proceso en el comportamiento del talento humano en el cumplimiento de las actividades asignadas en sus puestos de trabajo, considerando la motivación, toma de decisiones, comunicación y liderazgo, para definir con amplitud este elemento se presenta Chiavenato (2002), el cual señala:

“La dirección es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado, para que la planificación y la organización puedan ser eficaces se debe complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de la comunicación, liderazgo y motivación adecuada”.

Para definir el elemento de la dirección el cual es el tercero del proceso administrativo, este tiene la responsabilidad de conducir el talento humano en la asignación de puestos de trabajo y de actividades a desarrollar, de esta manera es más fluida la eficiencia y eficacia, mantiene la motivación entre el personal, la comunicación efectiva, el liderazgo y la toma de decisiones involucrando al talento humano de todos los niveles, para poder alcanzar los objetivos y metas propuestos.

Importancia de la dirección

Señalan Hellriegel y otros colaboradores (2005), señalan que la dirección recae en los siguientes:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planificación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinada en la moral de los empleados y consecuentemente en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación en métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se busca un mejor ambiente de trabajo para lograr mejores resultados.

Este elemento maneja las conductas del talento humano, establece lineamientos para hacerlas deseables a la estructura de la organización y poder lograr los objetivos y planes diseñados, igualmente este elemento debe determinar la moral de cada una de las personas que conforman el talento humano, a través de ello se espera la eficiencia de los sistemas de control y la mejora del ambiente laboral, reflejados en la productividad de los resultados.

Control

Es el último de los elementos del proceso administrativo, este se encarga de evaluar y seguir los otros tres elementos del proceso administrativo, esta etapa se encarga de velar por que los objetivos del proceso se den a cabalidad y se puedan cumplir, para ello Chiavenato (2002), señala “el control es la función administrativa que monitorea y evalúa las actividades y resultados logrados para asegurar que la planeación, la organización y la dirección sean exitosas” (p. 639). Por consiguiente de esta definición se observa que el control es el elemento que verifica y asegura los resultados de la planeación, organización y dirección en la eficiencia y eficacia del logro de los objetivos y metas propuestas.

Bases Legales

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Art. 87: “Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines que toda persona pueda obtener ocupación productiva...”. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 87 el cual fue expuesto anteriormente, hace referencia al derecho que tenemos todos los venezolanos a obtener un empleo digno y con la posibilidad de generar un salario que satisfaga sus necesidades.

Ley Orgánica de la Administración Pública (2001)

Art. 12. “La actividad de la Administración Pública se desarrollará con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad administrativa, eficacia, objetividad, imparcialidad, honestidad, transparencia, buena fe y confianza. Asimismo, se efectuará dentro de parámetros de racionalidad técnica y jurídica La simplificación de los trámites administrativos será tarea permanente de los órganos y entes de la Administración Pública, así como la supresión de los que fueren innecesarios, todo de conformidad con los principios y normas que establezca la ley correspondiente...”

En la ley expuesta anteriormente, en su artículo 12, hace referencia a los principios que deben regir a todo trabajador de la administración pública, algunos de ellos son celeridad, simplicidad administrativa al realizar cada actividad asignada para así no tener trabas u obstáculos para los usuarios que son atendidos en las diferentes instituciones públicas, de igual manera se presenta la eficiencia con la que se debe trabajar, siempre dispuestos a dar lo mejor de sí para el desempeño de cada una de las actividades, entre otros.

Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras (2012)

Art. 26. “Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia. El

Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador...”.

Art. 35. “Se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de su servicio debe ser remunerado”.

En esta ley se muestra el derecho al trabajo que tenemos todos los venezolanos según sus capacidades y aptitudes que posea cada uno, e igualmente a recibir una remuneración digna de acuerdo a las actividades a realizar y grado de responsabilidad que ocupe un trabajador de la administración pública, así también el Estado es garante de aportar las condiciones mínimas para un ambiente saludable en todos los aspectos en el desarrollo de las actividades.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2002)

Art. 1. “La presente Ley regirá las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias públicos y las administraciones públicas nacionales, estatales y municipales...”

Art. 3. “Funcionario o funcionaria público será toda persona natural que, en virtud de nombramiento expedido por la autoridad competente, se desempeñe en el ejercicio de una función pública remunerada, con carácter permanente”.

Esta ley propicia o regula toda norma o procedimiento dentro de las instituciones públicas en cuanto a contratación, remuneración y desarrollo de las actividades en cada una de estas, ya sean nacionales, estatales y municipales, por otra parte, esta ley también marca la posibilidad que tiene todo venezolano en pertenecer como empleado de la administración pública.

Tabla N° 3 Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer estrategias basadas en el desarrollo organizacional para la optimización de los procesos administrativos dentro de la Dirección Administrativa Regional (DAR), Cojedes, como órgano adscrito de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
<p>Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos llevados por la Dirección Administrativa Regional (DAR), Cojedes.</p> <p>Determinar la factibilidad de la propuesta de estrategias basadas en el desarrollo organizacional para la optimización de los procesos administrativos dentro de la Dirección Administrativa Regional (DAR), Cojedes.</p>	<p>Independiente</p> <p>Desarrollo Organizacional</p>	<p>Gallegos (2023), el desarrollo organizacional es “una estrategia que involucra en todas sus etapas a los miembros de una organización y asume su cultura; ejecuta, a partir de los resultados de un diagnóstico organizacional, un plan de cambio orientado a desarrollar la eficiencia y efectividad de la organización”, (p. 7).</p>	<p>Clima organizacional</p> <p>Logro de objetivos</p> <p>Valores Institucionales</p>	<p>Ambiente laboral</p> <p>Sistema de comunicación e información</p> <p>Cumplimiento de objetivos</p> <p>Participación</p> <p>Toma de decisiones Colaboración</p>	<p>5 1, 2,4,7</p> <p>2,3,5,8,9</p> <p>4, 6, 13</p> <p>6</p> <p>6, 12, 13</p>
<p>Diseñar estrategias basadas en el desarrollo organizacional para la optimización de los procesos administrativos dentro de la Dirección Administrativa Regional (DAR), Cojedes.</p>	<p>Dependiente</p> <p>Procesos Administrativos</p>	<p>Chiavenato (2002), “el proceso administrativo es la secuencia de las funciones administrativas de planear, organizar, dirigir y controlar para alcanzar los objetivos deseados”, (p. 16).</p>	<p>Habilidades y conocimientos</p> <p>Planificación Estratégica</p> <p>Normas y políticas de procedimientos</p>	<p>Capacitación</p> <p>Control interno</p> <p>Manual de procedimientos</p>	<p>7, 10</p> <p>1, 11</p> <p>4,7</p>

Fuente: Cordero y Gil (2023)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de la Investigación

La investigación se presentó como una investigación de campo no experimental, de tipo descriptivo en modalidad de proyecto factible, en cuanto al diseño no experimental se establece, según Hernández “La que se realiza sin manipular debidamente la variable. Es decir, se trata de una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlo”. (p.184). La investigación no experimental, es la búsqueda empírica y sistemática en la cual el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones no han ocurrido o que son inherentes, no manipulables.

Población y Muestra

Población

El concepto de población en estadística va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes. Para ello, se destacan algunas definiciones: Levin & Rubin (1996) "Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones" (p. 59). El tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigación estadística y en el caso de la investigación en proceso de desarrollo se ve representada por el tamaño de la cantidad de trabajadores de la Dirección Administrativa Regional del estado Cojedes, que está constituida por 160 trabajadores, distribuidos en los diferentes departamentos existentes en la Dirección Administrativa Regional (DAR) región Cojedes.

Muestra

La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 50%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global. Murray (1991) "Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla" (p. 19).

Los expertos en estadística recogen datos de una muestra. Utilizan esta información para hacer referencias sobre la población que está representada por la muestra. En consecuencia, muestra y población son conceptos relativos. Una población es un todo y una muestra es una fracción o segmento de ese todo. En este caso en específico la muestra está constituida por el 50% del total de su población, para el desarrollo de esta investigación, es decir; 80 trabajadores de la referida institución.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Un estudio serio debe incluir en su desarrollo, aquellos elementos que le permitan tener un acercamiento más directo con la realidad y su problemática. Para tal fin, se utilizaron varios instrumentos de recolección de información como elementos de intermediación entre el investigador y la realidad. Según Arias (2006), las técnicas de recolección de datos "son las distintas formas o maneras de obtener la información" (p. 14). En el desarrollo de esta investigación fue necesaria la aplicación de una serie de técnicas e instrumentos que permitirán la obtención de información indispensable para abordar la situación planteada y poder generar soluciones a la misma.

Los datos fueron recolectados a través de la encuesta con la ayuda de la aplicación de un instrumento (cuestionario). Tamayo y Tamayo (2005), describe la encuesta como "la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos, con el fin de obtener testimonios orales" (p. 84). Y la observación directa como "aquella del cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación. Según Arias (2006), "El cuestionario

es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. Con respuestas claras, de igual forma define Cuestionario de Preguntas cerradas como aquellas que establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado.

Del mismo modo, se complementó la forma de datos a través de la observación directa de los trabajadores en su puesto de trabajo, en el desarrollo de las actividades asignadas. Una vez recolectados, los datos se sometieron a las consideraciones de cada supervisor inmediato con el fin de ratificar la información suministrada por cada uno de los trabajadores seleccionados para la muestra.

Validez y Confiabilidad

Validez

Según Rusque (2003) “la validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas. La fiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados de diferentes situaciones. La fiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación (p.134).

La investigación en desarrollo para su validez se aplicará el instrumento de juicio de experto, tomando en consideración la experiencia y juicio de tres (3) profesores activos de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, con estas orientaciones se procede a la validación del instrumento a utilizar con la población a encuestar. Ver Anexo 3

Confiabilidad

Se puede confiar en una escala cuando produce constantemente los mismos resultados al aplicarla a sujetos similares. La confiabilidad implica consistencia, el investigador debe asegurarse que el tipo de persona a quien se va a aplicar las preguntas tenga la información necesaria para poder responder. El asegurar la

respuesta de los encuestados redundará en resultados confiables. Señala Hurtado (2007), conceptualizando la confiabilidad como: “el grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados... se refiere a la exactitud de la medición” (p.439). Un cuestionario largo es demasiado cansado y las preguntas finales se responden sin entusiasmo, lo cual resta confiabilidad. En la realización del análisis estadístico las investigadoras aplicaron la fórmula de Alfa de Crombach, según al respecto comenta Hernández, Fernández y Baptista, el índice de la confiabilidad se calcula por la siguiente fórmula (p.410). Ver Anexo 2

$$\alpha = \frac{(K / K - 1)}{K-1} * \frac{(1-(\sum si^2 / st^2))}{St^2}$$

Donde

- K = número de ítems del instrumento (número de preguntas)
- si² = varianza de cada ítem
- st² = varianza del instrumento

Al sustituir la fórmula se tiene:

$$\alpha = \frac{(13/13-1)}{13-1} * \frac{(1-(20,637)^2/(18,48)^2)}{18,48}$$

$$\alpha = (0,0902) * \frac{(1-425,885)/341,510}{18,48} \quad \alpha = 0,0902 * 1,244$$

$$\alpha = 0,112$$

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta etapa de la investigación se agruparán de manera ordenada y clasificada los datos, para su posterior presentación de análisis, interpretaciones y comparaciones de la información recolectada en el desarrollo de la aplicación del instrumento elaborado para tal fin sobre la población estudiada. Cabe resaltar que para efectos de esta investigación al hablar de población que está constituida por 160 trabajadores y muestra que se toma el 50% de la población para un total de 80 trabajadores, de la Dirección Administrativa Regional (DAR), región Cojedes.

A continuación, se revelarán los resultados obtenidos de la aplicación de la encuestas realizadas a los actores directos e indirectos de los procedimientos de las diferentes actividades realizadas en la institución sujeto de estudio de la investigación, conlleva aplicar los procesos administrativos como son: planificación, dirección, control y organización, así como también una observación en donde se describe todas las actividades desarrolladas en el área desde un punto de vista externo e imparcial. La encuesta se aplicó utilizando un cuestionario respondido bajo un formato Likert, el cual presenta los resultados obtenidos limitados a cinco (05) opciones ponderadas con una puntuación que posteriormente se utilizara para revelar en una forma matemática la opinión de los trabajadores. Para Kerlinger (2002).

“La interpretación se realiza en dos etapas: a) Interpretación de las relaciones entre las variables y los datos que las sustentan con fundamento en algún nivel de significancia estadística. b) Establecer un significado más amplio de la investigación, es decir, determinar el grado de generalización de los resultados de la investigación (p. 95)”.

A continuación, se presentan las tablas estadísticas para mostrar el análisis de los resultados obtenidos en función numérica y a su vez el análisis cualitativo de los mismos resultados apreciando los porcentajes y márgenes de respuestas, una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, dichas tablas se presentarán por dimensiones según están organizadas en la tabla de operacionalización de las variables en el capítulo II.

Tabla N^o 4: dimensión “Clima Organizacional”

Esta dimensión hace referencia a los ítems siguientes: 1) ¿El Director de la institución se preocupa por conocer a su talento humano y las funciones que cada uno cumple dentro de la DAR? 2) ¿El Director explica y hace conocer la filosofía (Misión, Visión y Objetivos) de la institución a todos sus empleados? 4) ¿Usted como trabajador(a) de la DAR conoce sus actividades diarias el cual debe realizar, al llegar a su puesto de trabajo? 5) ¿Usted como trabajador(a) de la DAR muestra satisfacción por las actividades realizadas en el campo laboral, bajo un clima confortable? 7) ¿Conoce usted el nivel de desempeño laboral evaluado por la institución?

N ^o											Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
Ítem	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%		
1	8	2%	8	2%	15	4%	45	11%	4	1%	80	20,00%
2	10	3%	8	2%	18	5%	22	6%	22	6%	80	20,00%
4	9	2%	15	4%	19	5%	19	5%	18	5%	80	20,00%
5	15	4%	7	2%	25	6%	21	5%	12	3%	80	20,00%
7	10	3%	9	2%	25	6%	17	4%	19	5%	80	20,00%
		13%		12%		26%		31%		19%		100,00%

Fuente: Cordero y Gil (2023)

Análisis: En esta tabla N^o 4 el cual hace referencia a los ítems 1, 2, 4, 5, y 7 se puede observar como en la Dirección Administrativa Regional (DAR) región Cojedes, existe una comunicación deficiente entre la parte directiva con el resto del personal adscrito a esta institución, esto lo demuestra así los porcentajes obtenidos de la aplicación del instrumento, los ítems 1,2 y 4 donde fue mayor en las opciones de respuesta CS 4%, 5% y 5%, CN 11%, 6% y 5% y N 1%, 6% y 5%, esta carencia influye en el desarrollo diario de las actividades que debe realizar cada persona en cuanto se evidencia la falta de una planificación o se carece de ella para saber cómo, cuándo y dónde se van a realizar las actividades, generando así retraso en las mismas, errores, desmotivación, descontrol y desorganización.

Con base a estos resultados se puede citar a Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2010), el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación" (p. 36). En las opciones de respuesta de los ítems 5 y 7 en sus porcentajes se observa la importancia que tiene un organigrama y una filosofía organizacional bien definida dentro de una empresa o institución para que pueda existir el tercer elemento del proceso administrativo como lo es la dirección y así el talento humano este integrado con la misma, con niveles de comunicación bien arraigados para que fluya eficientemente.

Tabla N^a 5: Dimensión “Logro de Objetivos”

En esta dimensión se encuentran los siguientes ítems: 2) ¿El Director explica y hace conocer la filosofía (Misión, Visión y Objetivos) de la institución a todos sus empleados? 3) ¿Usted como trabajador(a) de la DAR cubre sus necesidades básicas dentro de su puesto de trabajo? 5) ¿Usted como trabajador(a) de la DAR muestra satisfacción por las actividades realizadas en el campo laboral, bajo un clima confortable? 8) ¿La DAR cuándo usted o sus compañeros(as) cumplen con sus actividades de forma eficiente y eficaz reciben reconocimientos para motivarlos a mantener un buen nivel de desempeño laboral? 9) ¿Al desarrollar las actividades diarias, logra alcanzar los objetivos planteados en las mismas?

N ^o											Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
Ítem	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%		
2	10	3%	8	2%	18	5%	22	6%	22	6%	80	20,00%
3	21	5%	15	4%	12	3%	17	4%	15	4%	80	20,00%
5	15	4%	7	2%	25	6%	21	5%	12	3%	80	20,00%
8	17	4%	17	4%	25	6%	12	3%	9	2%	80	20,00%
9	11	3%	19	5%	23	6%	17	4%	10	3%	80	20,00%
		19%		17%		26%		22%		17%		100,00%

Fuente: Cordero y Gil (2023)

Análisis: En la tabla N° 5, se agrupan los resultados de los ítems 2, 3, 5, 8 y 9, estos tienen relación en cuanto a los factores motivacionales aplicados en la Dirección Administrativa Regional (DAR), Región Cojedes, en el cual queda demostrado según los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, donde sumados los resultados de todos los ítems involucrados los mayores porcentajes se evidencian en AV 26% y CN 22%, así se observa que la motivación y factores para impulsarla, son muy pocos los utilizados en esta institución por parte de la gerencia hacia el talento humano.

En la mayoría de los casos desconocen lo que es la filosofía de la empresa (misión, visión, y objetivos) así se observa en los resultados obtenidos en el ítem 2, donde las opciones CN 6% y N 6% obtienen mayor puntaje, estos elementos son parte fundamental para desarrollar y alcanzar las metas propuestas por toda empresa o institución, e igualmente genera un clima organizacional desfavorable para la realización de las actividades dentro de la institución, conociéndose como clima organizacional, para ello nos dice Méndez (2006), “el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”. La filosofía de una empresa o institución es importante construirla y darla a conocer a todo su talento humano, ella es la brújula que guía los objetivos y metas a lograr y por donde debe transitar cada una de las personas que conforman ese talento humano.

Tabla N° 6: Dimensión “Valores Institucionales”

Para esta dimensión se toman en consideración los ítems siguientes: 4) ¿Usted como trabajador(a) de la DAR conoce sus actividades diarias el cual debe realizar, al llegar a su puesto de trabajo? 6) ¿Usted como trabajador(a) de la DAR es involucrado(a) en la toma de decisiones de la institución, como por ejemplo aportando sugerencias para el desarrollo de las actividades diarias? 12) ¿Identifica usted valores, como amistad, lealtad, responsabilidad, justicia entre otros, a la hora de trabajar con

otro compañero(a) en la DAR? 13) ¿Considera usted qué es importante el trabajo en equipo para el logro de los objetivos dentro de la DAR?

N°											Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
Ítem	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%		
4	9	3%	15	5%	19	6%	19	6%	18	6%	80	25,00%
6	4	1%	17	5%	27	8%	21	7%	11	3%	80	25,00%
12	8	3%	13	4%	20	6%	22	7%	17	5%	80	25,00%
13	37	12%	19	6%	11	3%	7	2%	6	2%	80	25,00%
		18%		20%		24%		22%		16%		100,00%

Fuente: Cordero y Gil (2023)

Análisis: De la tabla anterior, se observa en los ítems N° 4, 6, 12 y 13 como es evidente según los resultados obtenidos en el ítem 4, los porcentaje más altos están la opción de respuesta AV, CN y N con 6%, se observa la carencia de planificaciones anticipadas, para el ítem 6, las opciones de respuesta con mayor índice fueron AV 8%, CN 7%, con ello se demuestra que no todas las personas que conforman el talento humano son involucrados para opinar sobre la estrategias a utilizar para el desarrollo de las actividades diarias, con respecto a los ítem 12 en sus resultados con mayor porcentaje están las opciones de respuesta AV 6% y CN 7%, ello evidencia la carencia de aplicar valores dentro de la institución entre todo el personal que integra el talento humano.

Con respecto a lo anterior, se considera una revisión bibliográfica donde se encontró a Arias y Heredia (2001), el cual señalan “Los valores organizacionales son los principios que caracterizan el comportamiento de las personas dentro de la organización y a la misma en su conjunto. Constituyen la base en que se apoya la filosofía de la organización y el verdadero sustrato de identidad y cohesión entre los miembros de ésta” (p. 259). En el ítem 13, con los resultados obtenidos en las opciones de respuesta se encuentra el mayor porcentaje S 12%, con ello el talento humano consideran importante la participación del trabajo en equipo para el

desarrollo de las actividades para poder alcanzar o lograr la meta propuesta, e igualmente se evidencia la carencia de valores institucionales (respeto, confianza, responsabilidad, compañerismo y comunicación).

Tabla N 7: Dimensión “Habilidades y Conocimientos”

En esta dimensión se encuentra conformada por los ítems: 7) ¿Conoce usted el nivel de desempeño laboral evaluado por la institución? 10) ¿Usted como trabajador(a) de la DAR recibe por parte de la institución, curso, charlas entre otros para mantener su nivel de capacitación actualizada?

N°											Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
Ítem	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%		
7	10	6%	9	6%	25	16%	17	11%	19	12%	80	50,00%
10	9	6%	21	13%	23	14%	19	12%	8	5%	80	50,00%
		12%		19%		30%		23%		17%		100,00%

Fuente: Cordero y Gil (2023)

Análisis: Esta dimensión denominada Habilidades y Conocimientos, representada por los ítems N° 7 y 10, demuestra que los trabajadores poseen una deficiente capacitación para mantenerse actualizados con los nuevos parámetros tecnológicos, administrativos y legales, en la evaluación del desempeño laboral y en la realización de sus actividades, e igualmente no cuentan con el control adecuado de los requerimientos del talento humano, así se evidencia con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, en las opciones de respuesta con mayor incidencia son con respecto al ítem 10, CS 13%, AV 14% y CN 12%. Habilidades es la capacidad y destreza para realizar algo, que se obtiene en forma innata, o se adquiere o perfecciona, en virtud del aprendizaje y la práctica. Las habilidades o destrezas pueden darse en múltiples ámbitos de la vida, ya sea en el deporte, en las artes, en las ciencias, en las actividades manuales, entre otras.

En este mismo orden de ideas, se encuentra el ítem N° 7, el cual este hace referencia al desempeño laboral evaluado por la institución, donde los trabajadores se encuentra desorientados con respecto a este tema, así queda evidenciado con los resultados del instrumento, para ello se puede observar las opciones de respuesta con mayor incidencia son AV 16%, CN 11% y N 12%, esto demuestra una vez más la deficiencia comunicacional dentro de la referida institución, la gerencia o las coordinaciones de alto nivel carece de mantener una comunicación fluida con los trabajadores y la toma de decisiones se lleva a cabo entre solo un grupo selectivo.

Tabla N° 8: Dimensión “Planificación Estratégica”

Esta dimensión está constituida por los siguientes ítems: 1) ¿El Director de la institución se preocupa por conocer a su talento humano y las funciones que cada uno cumple dentro de la DAR? 11) ¿Se evalúa al talento humano de manera eficiente para medir el nivel de rendimiento del desempeño laboral en el cumplimiento de los procesos administrativos?

N°	S		CS		AV		CN		N		Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
Ítem	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%		
1	8	5%	8	5%	15	9%	45	28%	4	3%	80	50,00%
11	11	7%	21	13%	23	14%	16	10%	9	6%	80	50,00%
		12%		18%		24%		38%		8%		100,00%

Fuente: Cordero y Gil (2023)

Análisis: En la dimensión denominada “Planificación Estratégica”, está conformada por los ítems 1 y 11, en dicha dimensión una vez analizados los resultados de la aplicación del instrumento, se puede apreciar demostrando con ello, en las opciones de respuesta de mayor incidencia, en el caso del ítem 1, AV 9% y CN 28%, se puede observar con ello, que el director de la institución, desconoce a las personas el cual integran al talento humano, puesto que con ello, el talento humano pueda sentirse identificado con la institución y desarrolle más destrezas y habilidades

al momento de realizar sus actividades laborales. De esta manera también queda evidenciada la carencia de planificación, e igualmente la carencia de comunicación entre la gerencia y el talento humano de la referida institución.

Señalando una revisión bibliográfica se encuentra Pacheco (2006), donde este autor señala a “la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos” (p. 38). El autor en su obra identifica como componentes esenciales a la misión, metas de una empresa o institución, ambiente externo con análisis de amenazas y oportunidades, e igualmente el ambiente interno con análisis de fortalezas y debilidades, de esta manera se puedan diseñar las mejores estrategias y llevarlas a su aplicabilidad. Con ello, se observa el comportamiento de respuesta del ítem N° 11, donde su mayor incidencia se encuentra en las opciones de respuesta CS 13%, AV 14% y CN 10%, allí se puede evidenciar la deficiencia de estrategias al momento de asignar puestos de trabajo y asignación de actividades y responsabilidades dentro de la institución.

Tabla N° 9: Dimensión “Normas y Políticas de Procedimientos”

La constitución de esta dimensión se compone de los siguientes ítems: 4) ¿Usted como trabajador(a) de la DAR conoce sus actividades diarias a realizar, al llegar a su puesto de trabajo? 7) ¿Conoce usted el nivel de desempeño laboral evaluado por la institución?

N°	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
4	9	6%	15	9%	19	12%	19	12%	18	11%	80	50,00%
7	10	6%	9	6%	25	16%	17	11%	19	12%	80	50,00%
		12%		15%		28%		23%		23%		100,00%

Fuente: Cordero y Gil (2023)

Una vez aplicado el cuestionario se pasa a la fase de análisis de los resultados, es donde queda demostrado en la tabla anterior los mismos, se puede evidenciar que el talento humano adscrito a la institución sujeto de estudio, en el ítem N° 4 en sus opciones de respuesta con mayor porcentaje, AV 12%, CN 12% y N 11%, y para el ítem 7, AV 16%, CN 11% y N 12%, con ello se evidencia la carencia de información referente a sus actividades diarias el cual deben realizar y los procedimientos utilizados para medir el rendimiento de cada uno de ellos cuando son evaluados en su desempeño laboral, el cual forma parte importante en la construcción motivacional y de planificación a la hora de desarrollar las actividades dentro de la institución, para Chiavenato (2009) lo define como “el comportamiento del individuo que está siendo evaluado para conseguir cumplir con los objetivos que se le han planteado. Es la estrategia individual que se sigue para conseguir dichos objetivos”.

Igualmente, se debe conocer la planificación, esto da paso a lo que son las normas, políticas y procedimientos que maneja cada empresa o institución para el buen desarrollo de las actividades y mantener ambiente y relaciones laborales acordes. Para ello, se puede decir, que las normas “son patrones aceptables de comportamiento para las personas dentro de un grupo. Indican a las personas lo que deben hacer o no en determinadas situaciones”. Por otra parte, Las normas forman parte del contenido de las políticas organizacionales. Entiéndase, por política organizacional: la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivo, deben ser dictadas desde el nivel más alto de la empresa.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA REGIONAL (DAR), COJEDES.

Presentación

En seguimiento con los objetivos propuestos en la investigación y el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, se pudo mostrar la necesidad de brindar al personal de la Dirección Administrativa Regional (DAR), estrategias aplicando factores y herramientas organizacionales que conlleven a los procesos administrativos en la optimización del desarrollo de todas las actividades realizadas en esta institución sujeto de estudio y así contribuir al mejoramiento del desempeño laboral. Es así, como surge la idea de elaborar esta propuesta, con el fin de ofrecer a este personal factores determinantes como lo pueden ser la motivación, el clima laboral, mejoras en el sistema de comunicación como recurso de ayuda en el crecimiento del talento humano, orientando hacia el éxito efectivo de las actividades diarias realizadas.

Siguiendo este orden de ideas, la propuesta se desarrollará en tres fases: la primera consta de la parte informativa, en donde se presentará al personal de la referida institución en estudio a través de una jornada de reflexión, la segunda está constituida por la parte operativa en la cual se pondrá en práctica previamente validada y la tercera y última comprende la fase de evaluación para verificar el nivel de aceptación de la propuesta de estrategias organizacionales para optimizar los procesos administrativos.

Fundamentación

La idea de crear el Consejo de la Judicatura fue del Dr. Rafael Caldera, en el año 1947; y su objetivo principal era asegurar la independencia del Poder Judicial, frente a los demás Poderes Públicos y sería denominado Consejo de la Magistratura. Es la Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Poder Judicial el 30 de junio de 1956 cuando se asegura la creación del Consejo de la Judicatura como institución integrada en principio por nueve magistrados, cinco designados por la Corte Suprema de Justicia, dos por el Poder Ejecutivo y dos por el Congreso Nacional, funcionando como cuerpo colegiado.

La reforma parcial de la Ley Orgánica del Poder Judicial del año 1969, dio vida al Consejo de la Judicatura como órgano de gobierno del Poder Judicial, previsto en el artículo 217 de la Constitución Nacional del año 1961. La Ley Orgánica del Consejo de la Judicatura, señalaba como fundamento esencial de su existencia, el hacer posible que el ingreso, ascensos, traslados, y disciplina de los Jueces fuera ejercida con plena autonomía en atención al señalamiento que hace el título VII de la constitución nacional del 1961, cuando a referirse al Poder Judicial ubicaba a la Corte Suprema de Justicia (hoy Tribunal Supremo de Justicia) como de mayor rango de expresión jurisdiccional y al Consejo de la Judicatura como órgano esencialmente administrativo, complejo garante de la independencia, eficacia, disciplina y decoro del Poder Judicial.

El año 1999, fue para el Consejo de la Judicatura un periodo de cambio profundo y de transformaciones estructurales. Se inicia con la aprobación de una nueva ley Orgánica para el Consejo de la Judicatura y la Ley de Carrera Judicial. En el caso de la primera, cuatro (4) aspectos se destacan en la misma: La separación en dos salas, de las funciones administrativas y disciplinarias, la designación del Inspector de Tribunales por la Corte Suprema de Justicia, la creación de figura de Director Ejecutivo, y la creación del Servicio Autónomo de la Defensa Pública Penal.

Los primeros seis (6) meses del año 1999 transcurrieron de manera convulsiónada, dado al vacío de poder que se había generado por la falta de

asignación de los representantes de la Corte Suprema de Justicia y luego del Congreso de la República de ese entonces, con sus efectos negativos en la gestión administrativa del organismo. Sin embargo, las autoridades que permanecían en sus cargos actuaron para garantizar la entrada en vigencia del Código Orgánico Procesal Penal (COPP) y la ley Orgánica del Poder Judicial, a partir del 01 de julio de ese mismo año, así la mayoría de las decisiones se orientaron a agilizar todos los procesos administrativos vinculados con el COPP y la nueva Ley.

En tal sentido, se crean los Circuitos Judiciales, se constituyen las Cortes de Apelaciones, se designan los nuevos Jueces en el área Penal, se eliminan los Tribunales de parroquia, se organizan los Tribunales de municipio, creándose los denominados ejecutores de medidas, como lo establece la Ley. En paralelo a lo señalado anteriormente, se lleva a cabo el nombramiento de la Comisión de Emergencia Judicial por la Asamblea Nacional Constituyente que interviene el organismo y se aboca principalmente a la función disciplinaria.

Sin embargo el desenlace no resultó beneficioso para la institución, pues el entorno político, la matriz de opinión desfavorable que se generó fue determinante en la eliminación del Consejo de la Judicatura, el cual se formaliza con la aprobación de la nueva constitución y se operativa con el Decreto de Régimen de Transición del Poder Público, dictado por la Asamblea Nacional Constituyente que en el capítulo IV Sección Segunda: Del gobierno, administración, inspección, vigilancia y disciplina del Poder Judicial, artículo 21 establece: “El Consejo de la Judicatura, sus salas y dependencias administrativas pasarán a conformar la Dirección Ejecutiva de la Magistratura adscrita al Tribunal Supremo de Justicia”, de conformidad con el artículo 267 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el cual establece lo siguiente: Artículo 267: “Corresponde al Tribunal Supremo de Justicia la dirección, el gobierno y la administración del Poder Judicial, la inspección y vigilancia de los Tribunales de la República y de las Defensorías Públicas. Igualmente, le corresponde la elaboración y ejecución de su propio presupuesto y del presupuesto del Poder Judicial. La jurisdicción disciplinaria judicial estará a cargo de los tribunales disciplinarios que determine la ley”.

En el año 1999 y lo transcurrido del 2000, mientras el Tribunal Supremo de Justicia organizaba la Dirección Ejecutiva de la Magistratura la competencia de gobierno y administración, de inspección y vigilancia de los tribunales y de las defensorías públicas, así como las competencias legislativas que poseía el Consejo de la Judicatura en sus salas plena y administrativa fueron ejercidas por la Comisión de Funcionamiento y Reestructuración del Sistema Judicial.

Como se evidencia el año 1999, para el Sistema Judicial fue de profundas transformaciones y cambios fundamentales dando como resultado las reformas legislativas. En tal sentido, el Estado Cojedes no escapa a esta realidad nacional presentando cambios estructurales significativos presentados en las rectorías y circuitos judiciales penales y en su área administrativa consecuencia de la entrada en vigencia del Código Orgánico Procesal Penal. Es de hacer notar que la administración de los recursos financieros del Poder Judicial en el Estado Cojedes se descentralizó cuando fue creada la oficina de Servicios Administrativos el día 01 de enero de 1994, con una estructura organizativa bastante simple como son las unidades, y de esta forma se estructura el nuevo Poder Judicial y la Dirección Ejecutiva de la Magistratura que tiene como fin administrar los servicios administrativos, financieros, de mantenimiento y gerenciales para el Poder Judicial.

Circuito Judicial Del Estado Cojedes

La creación de los Circuitos Judiciales Penales como organización administrativa y jurisdiccional, se estableció en el Código Orgánico Procesal Penal. El Circuito Judicial del Estado Cojedes está conformado por la gerencia ejercida por un Juez Presidente, un Tribunal de Primera Instancia integrado por cuatro Jueces de Control, dos Jueces de Juicio y un Juez de Ejecución, un Tribunal en su oportunidad para el régimen transitorio y una Corte de Apelaciones con Competencia en el Área Civil como en el área Penal.

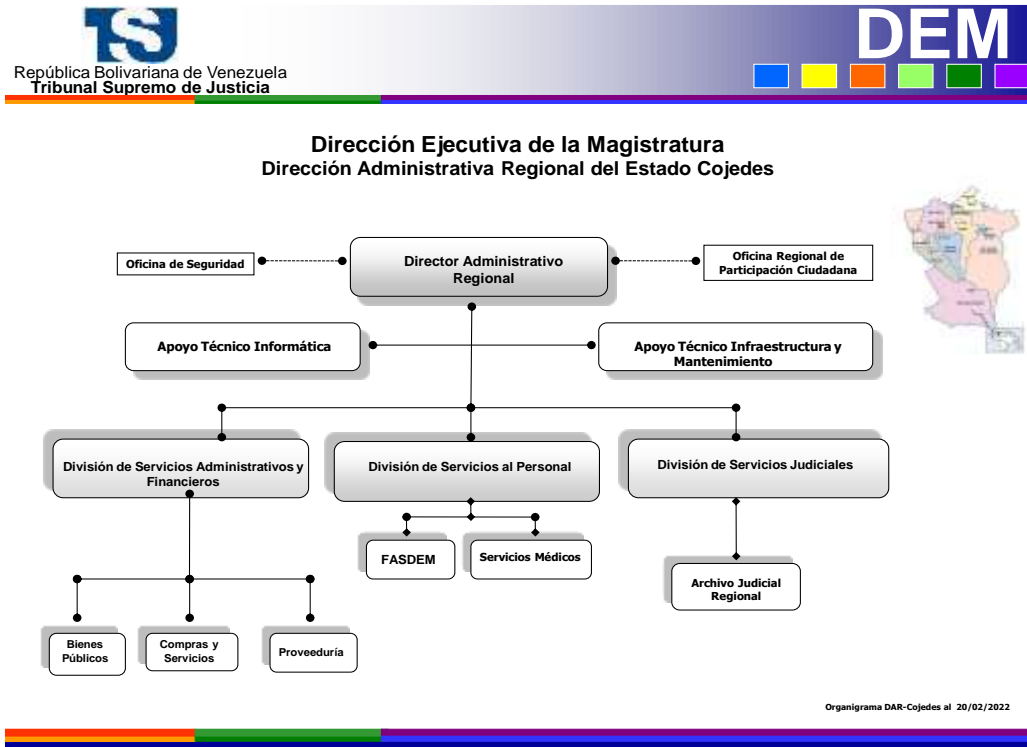
Se instaló el Circuito Judicial Penal en el Estado y se ejerció la Dirección Administrativa correspondiente, para la conformación del Circuito designaron los demás miembros de la Corte de Apelaciones, Jueces de Control, Juicio y Ejecución,

por un período de un año con la salvedad de que podían ser rotados, en sus funciones en la conformidad del circuito, se contrató una gran cantidad de recursos humanos para conformar dicha dependencia, dándose con esto el entrenamiento del personal administrativo y alguacilazgo inicialmente con reuniones explicativas de las funciones a desempeñar, le diseñaron mecanismos de funcionamiento en las áreas de control, juicio y el servicio de alguacilazgo.

Con estos cambios estructurados nació la Oficina de Participación Ciudadana que se cataloga como el enlace entre la Ciudadanía y el Poder Judicial, dictando jornadas de capacitación y divulgación de la transformación administrativa y jurídica, al Estado Venezolano y en especial al Estado Cojedes, incorporando las Asociaciones de Vecinos, Universidades y otras.

Se dictaron talleres de capacitación para Jueces, Personal Judicial y Administrativo con el fin de ir asimilando las transformaciones jurídicas y administrativas presentadas en el país. De esta forma se estructura el nuevo Poder Judicial y la Dirección Ejecutiva de la Magistratura que tiene como fin administrar los servicios administrativos, financieros, de mantenimiento y gerenciales para el Poder Judicial.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA - REGIÓN COJEDES



Fuente: DEM (2023).

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar estrategias de desarrollo organizacional recomendadas para la optimización de los procesos administrativos de la Dirección Administrativa Regional estado Cojedes.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar a través de la matriz FODA las estrategias de desarrollo organizacional recomendadas para la optimización de los procesos administrativos de la Dirección Administrativa Regional estado Cojedes.

- Determinar los factores involucrados para diseño de las estrategias del desarrollo organizacional recomendadas para la optimización de los procesos administrativos de la Dirección Administrativa Regional estado Cojedes.
- Desarrollar cronograma de capacitación dirigido al talento humano y de evaluación de la aplicabilidad de los procedimientos administrativos en la Dirección Administrativa Regional estado Cojedes.

Factibilidad de la Propuesta

En esta fase de la investigación se encuentra el estudio de factibilidad, el cual se encuentra representado por la disponibilidad de los recursos necesarios tanto económicos como técnicos y de talento humano, para lograr el desarrollo de los objetivos o metas planteados, la factibilidad de la propuesta se basa en tres (3) aspectos básicos: técnica, operativa y económica. El logro de los objetivos y el éxito de la propuesta se puede determinar por el nivel de positividad que se presenta en cada una de los aspectos anteriores, en cuanto al desarrollo de la misma y su nivel de aceptación.

Factibilidad Técnica

En esta etapa de la propuesta, la misma es técnicamente factible, por cuanto la Dirección Administrativa Regional, cuenta con la tecnología necesaria (equipos de computación, Internet, teléfonos, fax, redes sociales, entre otros) para el desarrollo del cronograma de capacitación en talleres y cursos de las actividades conexas a la institución objeto de estudio y área administrativas, así como también motivacional y crecimiento personal y laboral, e igualmente involucrar indirectamente el desempeño laboral, para la optimización de los procedimientos administrativos de atención a los usuarios, para que de esta manera el talento humano posea además de las herramientas, conocimientos, habilidades, experiencias, necesarias para desarrollar con eficiencia y eficacia la propuesta, lográndose el éxito al momento de su ejecución, así como, pueda convertirse en una institución que se adapta a los

constantes cambios tecnológicos, convirtiéndola en una gerencia proactiva, dinámica y motivadora.

Factibilidad Social

Socialmente la propuesta, es factible puesto que la institución sujeto de estudio puede hacer alianza con el Instituto Nacional de Capacitación, Educativa Socialista (INCES), para la capacitación del talento humano, ya que esta institución ofrece formación y capacitación en diferentes áreas totalmente gratuitas a las empresas e instituciones públicas. Esta institución tiene a su disposición un personal profesional y altamente capacitado, dispuesto a involucrarse en las necesidades de las empresas e instituciones tanto públicas como privadas, lo que evidencia el compromiso que tienen hacia el talento humano con el mejoramiento continuo en la utilización de los recursos financieros y gerenciales de cada una de ellas.

Igualmente, esta factibilidad se caracteriza por desarrollar tres (3) fases que permitirán darle respuesta a los tres (3) objetivos específicos planteados, y la cual se describe con mayor detalle en la estructura de la misma; todo esto, permitirá el desarrollo y crecimiento permanente de cada una de las capacidades, potencialidades y competencias profesionales de los cuales dispone cada una de las personas que conforman el talento humano de la Dirección Administrativa Regional, y el cual, favorece el intercambio de saberes y conocimientos, así como, el ascenso, reconocimientos y valoración de las ideas y sugerencias aportadas por los mismos, asegurando de esta manera el éxito en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Factibilidad Económica

La factibilidad de la propuesta, involucra los costos de los recursos económicos y financieros que se han de utilizar en el desarrollo de la misma, los cuáles pueden ser internos o externos. El costo de la propuesta esta específicamente enfocado a la capacitación del talento humano y la creación de unas estrategias organizacionales conjuntamente con la descripción detallada de las actividades a realizar por cada uno de ellos, para la optimización de los procedimientos administrativos en la ejecución

de las actividades administrativas de los diferentes departamentos existentes en la institución sujeto de estudio y de cada uno de los procesos inherentes a la gerencia administrativa.

Estructura de la Propuesta

La propuesta presentada, se estructura por fases de desarrollo, las cuáles están debidamente identificadas en los objetivos específicos establecidos, a fin de lograr la incorporación de estrategias de desarrollo organizacional utilizadas para optimizar los procedimientos administrativos de la Dirección Administrativa Regional (DAR) estado Cojedes, así de esta manera poder desarrollar las actividades asignadas al talento humano de la referida institución sujeto de estudio. La aplicación de estrategias de desarrollo organizacional de este estudio, está orientado al cumplimiento de tres (03) fases, las cuales contienen una serie de pasos metodológicos, que tienen como propósito guiar a la Dirección Administrativa Regional, a la ejecución de un cronograma el cual se presenta a continuación detalladamente.

Fase I: Diagnóstico de la Situación (Matriz FODA)

En miras de conocer detalladamente la situación ideal para la optimización de una gerencia proactiva y generadora de cambios, se partió del análisis de la Matriz FODA, que abarca el estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, los resultados se presentan a continuación:

Tabla N° 10 Matriz FODA

<p>MATRIZ FODA Dirección Administrativa Regional (DAR)</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Talento Humano profesional y con disposición a la capacitación. 2. Disponibilidad de recursos económicos. 3. Motivación y disposición al cambio en el talento humano. 4. Trabajo en equipo y equipos tecnológicos optimizados. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de Manual de normas y procedimientos. 2. Fallas en la consolidación de equipos de trabajo capacitados. 3. Dificultades en la formación de equipos de trabajo (eficientes y competentes). 4. Falta de evaluación de desempeño laboral en el talento humano de acuerdo a sus competencias técnicas y profesionales.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para innovar y ser creativos. 2. Se pueden adaptar los perfiles de cargo a la realidad. 3. Aprovechamiento de las competencias, habilidades y perfiles técnicos del talento humano disponible. 4. Desarrollo de alianzas estratégicas. 	<p>Estrategias FO</p> <p>Capacitación al talento humano a través de talleres, charlas dictadas por el Inces.</p> <p>Creación de la filosofía de la institución a darle a conocer a todo el talento humano.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Creación de la filosofía de la institución y dar a conocer por todo al talento humano de la misma.</p> <p>Creación de planes estratégicos con anticipación para abordar todas las actividades asignadas diariamente.</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento en el retraso en los trámites administrativos, volviéndose ineficientes. 2. Ausencia de políticas para el manejo y destinación de los recursos de capacitación. 3. Reducción de talento humano calificado y capacitado. 4. Desconocimiento de la filosofía de la institución. 	<p>Estrategias FA</p> <p>Creación de planes estratégicos con anticipación para abordar todas las actividades asignadas diariamente.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Iniciar programa de capacitación al talento humano.</p> <p>Llegar a acuerdos internos para el manejo de los recursos económicos para la capacitación del talento humano.</p>

Fuente: Codero y Gil (2023).

Fase II: Acciones en la implementación de las Estrategias de Desarrollo Organizacional

Toda gerencia administrativa, debería ser determinada por principios y elementos estratégicos fundamentales, los cuáles permitan la participación de todos los miembros que conformen el talento humano, la Dirección Administrativa (DAR) estado Cojedes, no escapa de esta realidad, por esta razón, se busca que esté orientada bajo factores organizacionales, liderazgo, comunicación y motivación, por lo tanto, la gestión administrativa debe ser de carácter humanista y social, perspectiva desde la cual se ubica la citada institución sujeto de estudio. A continuación, se describen las dos (02) fases que debería llevarse a cabo, una vez iniciada la aplicabilidad de estrategias de desarrollo organizacional:

Fase de Divulgación

En esta etapa de la propuesta, se busca que las nuevas estrategias de desarrollo organizacional tengan repercusión dentro del talento humano de la Dirección Administrativa Regional (DAR) estado Cojedes, igualmente que este talento humano conozca a cabalidad y también sepa cómo manejar cada una de estas estrategias en sus actividades diarias, para ello, se requiere la divulgación de las mismas a través de redes sociales, cartelera informativa, trípticos y en reuniones periódicas donde se pueda observar la comprensión de las estrategias diseñadas y se demuestre el compromiso de la gerencia en seguir creciendo y aportando nuevas ideas para lograr los objetivos propuestos.

Fase de Operatividad

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. Para esta etapa se promueve la colaboración de expertos en el área y la colaboración del talento humano, así como de la gerencia de la Dirección Administrativa Regional (DAR) estado Cojedes, para la ejecución de las

actividades programadas en función de las estrategias diseñadas y los criterios de evaluación del desempeño laboral para ser aplicados en el talento humano de la referida institución.

Fase III: Capacitación del Talento Humano

Tabla N° 11 Diseño de Estrategias de Desarrollo Organizacional: Objetivos específicos 1 y 2.

Objetivos Específicos	Actividad	Recursos	Duración
Diagnosticar a través de la matriz FODA las estrategias de desarrollo organizacional recomendadas para la optimización de los procesos administrativos de la Dirección Administrativa Regional estado Cojedes	<ul style="list-style-type: none"> - Mesas de trabajo - Observación directa - Entrevistas estructuras y semiestructuradas 	-Humano. -Materiales: Papel, Bolígrafo, o lápiz, Material de apoyo, Uso de equipos audiovisuales.	1 mes
Determinar los factores involucrados para diseño de las estrategias del desarrollo organizacional recomendadas para la optimización de los procesos administrativos de la Dirección Administrativa Regional estado Cojedes.	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres - Charlas - Convivencias 	-Humano. -Materiales: Papel, Bolígrafo, o lápiz, Material de apoyo, Uso de equipos audiovisuales.	1 mes

Fuente: Cordero y Gil (2023)

Tabla N° 12 Diseño de Estrategias de Desarrollo Organizacional: Objetivo específico 3.

Objetivos Específicos	Actividad	Recursos	Duración	Beneficios Esperados	
				Talento Humano	Gerencia
<p>Desarrollar cronograma de capacitación dirigido al talento humano y de evaluación de la aplicabilidad de los procedimientos administrativos en la Dirección Administrativa Regional estado Cojedes. Considerando los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inducción sobre el manejo de sistemas automatizados -Manual y reglamento de procedimientos -Competencialidades del Talento Humano. -Planificación -Organización -Dirección -Control -Liderazgo. -Comunicación. -Motivación -Elementos Gerenciales -Indicadores de evaluación del desempeño laboral. -Información administrativa -Políticas y procesos -Monitoreo y seguimiento de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> -Video foro. - Talleres - Mesas de trabajo -Socialización grupal y sistematización de conclusiones y sistematización por mesas de trabajos. - Elaboración de planes de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Humano. Materiales: - Papel. - Bolígrafo, o lápiz. -Material de apoyo. -Uso de equipos audiovisuales. 	<p>1 actividad por semana, durante 2 meses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas. •Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo. •Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones. •Forjas líderes y mejora las aptitudes comunicativas. •Sube el nivel de satisfacción con el puesto. •Permite el logro de metas individuales. •Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos. •Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual. 	<ul style="list-style-type: none"> •Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas. •Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles. •Crea mejor imagen. •Mejora la relación jefes-subordinados. •Se promueve la comunicación a toda la organización. •Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos. •Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. •Promueve el desarrollo con vistas a la promoción. •Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Fuente: Cordero y Gil (2023).

Tabla N° 13 Cronograma de Control y Ejecución

Fuente: Cordero y Gil (2023).

Conclusiones

En atención al instrumento de recolección de datos aplicado, se pudo diagnosticar el nivel de aplicabilidad de los procesos administrativos llevados a cabo por el talento humano de la Dirección Administrativa Regional (DAR) estado Cojedes, se pudo detectar la casi inexistente aplicación de los procedimientos administrativos e igualmente el desconocimiento de los mismos dentro de la organización antes mencionada, lo que conlleva a que la gerencia de la referida institución sujeto de estudio, tenga poca promoción de factores que contribuyan con los niveles de eficiencia y eficacia laboral en la realización de las actividades diarias manejadas por el talento humano, las cuáles son importantes para el éxito de la misma. Es por ello que las investigadoras decidieron realizar esta investigación en la mencionada institución, así dar su aporte desde la perspectiva académica y gerencial, y poder cambiar la realidad de la situación planteada.

Según la investigación realizada, es propicio indicar la capacitación del talento humano con la aplicación de talleres, charlas, conferencias y convivencias de crecimiento personal y laboral, así como también en el diseño de planificación de las actividades diarias a desarrollar, involucrando a los elementos de los procesos administrativos en su conjunto, por divisiones o departamentos con sus respectivas funciones por cada puesto de trabajo creado, que el talento humano pueda recibir capacitación periódicamente en las áreas de atención al cliente, administrativo y contable, entre otras, siguiendo los cambios tecnológicos, a nivel de impuestos, entre otros.

Por lo tanto, los factores antes señalados contribuyan a la optimización de los procesos administrativos en la Dirección Administrativa Regional (DAR) estado Cojedes, y con ello se promueva el desempeño laboral, alcanzando los objetivos y metas propuestas por la institución, con eficiencia y eficacia, lograr un ambiente laboral más propicio y acorde a los requerimientos del talento humano, igualmente promueva la motivación, el compañerismo, la comunicación organizacional, sentido de pertenencia y el trabajo en equipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). El proyecto d investigación. Introducción a la metodología científica. 5° edición. Editorial Espíteme. Caracas.
- Arias, L. y Heredia, V, (2001) Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño, México, quinta edición, Editorial Trillas.
- Beckhard, R. (1969). Organization Development: Strategies and Models. Reading: Addison-Wesley.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36.860. Diciembre 1999. Caracas.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de los recursos humanos, 5.a ed. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. México DF: McGraw- Hill.
- (2005). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill.
- (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Mac Graw Hill/Interamericana; Colombia.
- (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, 2.a ed. México DF: McGraw-Hill.
- Fayol, H. (1916). Administración industrielle et Générale, 3.a ed. París: Editorial.
- Ferrell, O.C, Hirt, G. A. y Ferrel, L. (2010). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. México McGraw-Hill.
- Gonzales R. y Mayor E. (2016). Elementos del diagnóstico estratégico para el desarrollo organizacional de los operadores logísticos de bebidas gaseosas de Venezuela. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo-Venezuela.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Solcum, J. (2005). Administración. Un enfoque basado en competencias, 10.ª ed. México DF. McGraw-Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2007). Fundamentos de metodología de la investigación. McGraw-Hill; México.
- Hurtado de B. (2007). El proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística. Sypal; Quirón; Caracas, Venezuela.
- Hurtado, F. Y. (2008). Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Kerlinger F. (2002). Investigación del comportamiento. Edición 4.
- Ley del Estatuto de la Función Pública del (2002). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 37.522 de fecha 06 de septiembre.

- Ley Orgánica de la Administración Pública (2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.305 de fecha 17 de octubre.
- Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (2011). Gaceta Oficial extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.024 del fecha 6 de mayo.
- Levin R. y Rubín D. (1996). Estadística para administración y economía. Séptima edición.
- Marchan P. (2023). Optimización de los procesos administrativos básicos en un laboratorio clínico tradicional. Universidad de Piura.
- Marín L. y Echeverry A. (2023). Estrategias Gerenciales que Permitan la Optimización de los Procesos Administrativos en HS Repuestos SAS, Medellín-Colombia. Universidad de Antioquia.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Milano R. y Moreno B. (2017). Estrategias basadas en la gerencia moderna para el desarrollo organizacional de la empresa legislación económica, C.A. (Legis Venezuela). Valencia, edo. Carabobo. Artículo científico. Revista Enfoques Valencia-Venezuela.
- Munch L. y García J. (2005). Fundamentos de Administración. Edición 6. Editorial Trillas. México.
- Murray S. (1991). Teorías y problemas de probabilidad y estadística. México DF. McGraw-Hill.
- Pacheco, C. (2006). Presupuestos un Enfoque Gerencial. México: IMCP.
- Robbins, S. (2008). Administración. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Rusque, A. (2003). De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa. Caracas: Vadell Hermanos Editores.
- Tamayo y Tamayo M. (2005). El proceso de investigación científica. Cuarta edición. México: Editorial Limusa.
- Torres N., Falconí M. y Ramírez A. (2019). Desarrollo Organizacional Análisis de Variables. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Editorial La Caracola. Riobamba-Ecuador.
- Venegas Y. (2017). Desarrollo organizacional a través de la gestión del talento humano en la unidad de administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, (UNELLEZ) Apure. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, (UNELLEZ) Apure-Venezuela.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de recolección de datos

**Universidad Nacional
Experimental de los Llanos
Occidentales “Ezequiel Zamora”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales**

**Programa de Ciencias Sociales y
económicas**

Licenciatura en Administración

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA REGIONAL (DAR), SAN CARLOS, ESTADO COJEDES.

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) la respuesta que considere correcta.								
ESCALA VALORATIVA:		Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	A veces (AV)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)		
ITEM	PREGUNTA	S (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	N (1)		
1	El Director de la institución se ocupa en dar a conocer a su talento humano, las funciones que cada uno cumple dentro de la DAR.							
2	El Director explica y hace conocer la filosofía (Misión, Visión y Objetivos) de la institución a todos sus empleados.							
3	Usted como trabajador(a) de la DAR cubre sus necesidades básicas dentro de su puesto de trabajo.							
4	Usted como trabajador(a) de la DAR conoce sus actividades diarias a realizar, al llegar a su puesto de trabajo.							
5	Usted como trabajador(a) de la DAR muestra satisfacción por las actividades realizadas en el campo laboral, bajo un clima confortable.							
6	Usted como trabajador(a) de la DAR está involucrado(a) en la toma de decisiones de la institución, como por ejemplo aportando sugerencias para el desarrollo de las actividades diarias.							
7	Conoce usted el nivel de desempeño laboral evaluado por la institución.							
8	La DAR cuándo usted o sus compañeros(as) cumplen con sus actividades de forma eficiente y eficaz recibe reconocimientos para motivarlos a mantener un buen							

	nivel de desempeño laboral.					
9	Al desarrollar las actividades diarias, logra alcanzar los objetivos planteados en las mismas.					
10	Usted como trabajador(a) de la DAR recibe por parte de la institución, cursos, charlas, entre otros para mantener su nivel de capacitación actualizada.					
11	Se evalúa al talento humano de manera eficiente para medir el nivel de rendimiento del desempeño laboral en el cumplimiento de los procesos administrativos.					
12	Identifica usted valores, como amistad, lealtad, responsabilidad, justicia entre otros, a la hora de trabajar con otro compañero(a) en la DAR.					
13	Considera usted qué es importante el trabajo en equipo para el logro de los objetivos dentro de la DAR.					

Gracias por su colaboración...

Anexo 2: Confiabilidad del Instrumento

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
MUESTRA														
1	4	5	1	5	3	3	3	3	4	5	4	3	3	46
2	1	5	5	5	1	2	4	5	1	1	4	5	1	40
3	4	5	5	3	3	3	3	1	4	4	5	4	5	49
4	4	4	1	5	5	2	5	4	5	3	1	3	1	43
5	1	3	5	1	3	4	1	3	5	5	4	4	3	42
6	4	4	5	3	1	2	4	3	4	3	2	1	1	37
7	5	1	5	5	3	3	5	1	5	4	4	3	1	45
8	4	2	5	3	3	1	4	4	1	3	2	5	4	41
9	1	3	5	5	4	3	3	3	4	3	1	4	3	42
10	4	2	5	1	1	3	5	5	4	1	4	3	1	39
11	4	5	1	3	3	2	5	3	5	3	1	4	1	40
12	3	4	5	4	4	3	1	1	4	5	2	3	5	44
13	1	4	5	4	3	3	4	4	5	3	5	1	1	43
14	4	5	4	3	1	3	3	3	3	4	4	4	4	45
15	1	3	5	4	3	2	5	4	2	2	2	4	1	38
16	1	4	1	4	4	3	4	5	4	3	1	3	1	38
17	4	1	4	3	3	4	3	1	3	1	4	4	3	38
18	3	4	5	1	4	3	5	3	2	2	1	1	5	39
19	1	2	4	5	3	2	4	4	1	4	5	2	5	42
20	4	5	5	3	1	1	5	4	3	5	3	3	1	43
21	2	3	4	4	4	4	1	3	4	2	4	5	2	42
22	4	4	1	3	3	3	5	1	5	3	3	4	3	42
23	5	5	5	5	5	4	4	2	2	4	2	3	1	47
24	2	5	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	2	42
25	4	1	4	5	3	2	3	2	3	1	3	1	1	33
26	1	2	1	3	1	3	3	1	4	3	4	3	2	31
27	4	3	2	4	5	5	5	5	2	2	3	5	1	46
28	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	5	44
29	4	5	2	1	4	2	1	4	5	2	3	5	1	39
30	4	1	2	5	3	3	2	2	2	1	1	3	2	31
31	2	4	4	3	1	2	5	5	4	2	3	1	1	37
32	4	5	2	5	5	2	3	1	3	3	4	4	3	44
33	3	5	2	2	4	1	5	2	4	2	2	3	2	37

34	5	3	1	4	3	4	4	5	2	4	3	5	4	47
35	4	2	2	5	5	3	1	3	3	2	3	5	2	40
36	2	1	4	2	4	3	5	4	5	1	4	3	1	39
37	4	4	2	1	3	2	3	2	2	3	3	1	3	33
38	3	5	4	4	1	5	3	1	1	4	2	5	1	39
39	4	5	2	2	5	2	5	3	3	4	4	2	4	45
40	2	4	1	5	4	3	3	2	2	2	3	3	2	36
41	4	5	2	5	3	3	2	5	4	3	1	5	1	43
42	4	2	4	2	4	2	5	1	2	4	3	2	3	38
43	3	3	2	3	3	4	1	2	3	2	2	3	1	32
44	4	4	1	4	1	2	3	3	2	1	3	4	2	34
45	2	1	2	2	4	3	4	4	1	3	4	2	1	33
46	4	3	4	3	3	2	4	2	3	2	3	1	3	37
47	4	4	4	1	4	1	5	1	2	4	4	3	1	38
48	4	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	5	2	38
49	2	5	1	5	4	3	4	4	4	5	2	5	4	48
50	3	4	2	2	1	3	2	2	3	3	4	3	3	35
51	4	1	4	4	5	4	3	3	2	2	2	2	2	38
52	5	3	3	3	4	4	3	1	3	1	1	5	1	37
53	4	4	2	4	2	3	1	5	3	3	3	1	1	36
54	4	3	1	2	4	2	2	2	4	4	2	4	1	35
55	3	3	3	5	1	3	4	3	2	3	3	2	2	37
56	4	4	2	1	5	4	5	1	3	2	2	3	3	39
57	4	1	5	5	3	3	3	4	3	4	3	5	1	44
58	4	5	3	4	4	4	4	2	5	3	2	2	2	44
59	2	4	4	2	2	3	2	3	2	2	5	3	1	35
60	4	2	1	5	1	4	5	1	3	5	3	5	1	40
61	4	3	3	3	3	3	3	5	1	1	5	2	1	37
62	4	3	1	4	4	2	1	3	4	2	2	3	2	35
63	3	1	3	2	3	4	4	2	2	3	1	5	1	34
64	4	5	4	4	2	4	3	1	1	4	3	3	5	43
65	4	4	1	3	4	4	2	3	3	3	2	4	1	38
66	3	5	3	1	1	5	5	2	4	2	5	2	2	40
67	4	4	4	2	3	4	3	3	2	3	3	4	1	40
68	3	3	1	4	5	4	1	1	1	2	2	4	1	32
69	4	1	3	5	2	4	4	2	3	4	5	5	2	44
70	3	5	1	2	3	5	3	3	4	3	3	2	1	38
71	4	3	3	3	1	4	2	3	1	4	2	4	4	38
72	4	5	1	4	3	5	5	1	3	3	5	5	1	45
73	4	3	3	1	4	4	3	2	2	2	3	4	2	37

Anexo 3: Validación del Instrumento



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" (UNELLEZ)
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

VALIDACIÓN DE EXPERTO

Nombres y Apellidos: YELITZA R. LARA C. I. Nro. V-8.672.910
Pregrado: ING. AGRÓNOMO Postgrado: MSC. EN ADMINISTRACIÓN
DRA. EN EDUCACIÓN Lugar de Trabajo: UNELLEZ

Nombre del Instrumento: Cuestionario conformado por trece (13) ítems para la recolección de los datos en la investigación titulada: «ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA REGIONAL (DAR), COJEDES».

ITEM	REDACCION			RELACION CON LOS OBJETIVOS	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	X			X	

Observaciones: _____

Firma del Docente Validador
Fecha: San Carlos, 26/10/2023



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" (UNELLEZ)
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

VALIDACIÓN DE EXPERTO

Nombre y Apellidos: ALFREDO E. PACHECO S. C. I. Nro. V-4.569.096

Pregrado: ING. AGRÓNOMO Postgrado: MSC. EN EDUCACIÓN

DR. EN GERENCIA AVANZADA

Lugar de Trabajo: UNELLEZ

Nombre del Instrumento: Cuestionario conformado por trece (13) ítems para la recolección de los datos en la investigación titulada: «ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA REGIONAL (DAR), COJEDES».

ITEM	REDACCION			RELACION CON LOS OBJETIVOS	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	X			X	

Observaciones: _____

Firma del Docente Validador

Fecha: San Carlos, 25/10/2023



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" (UNELLEZ)
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

VALIDACIÓN DE EXPERTO

Nombres y Apellidos: MIGUEL A. MARTINO G. C. I. Nro. V-16.775.531

Pregrado: MEDICO CIRUJANO Postgrado: MSC. EN GERENCIA

PÚBLICA; MSC. EN EDUCACIÓN Lugar de Trabajo: UNELLEZ

Nombre del Instrumento: Cuestionario conformado por trece (13) ítems para la recolección de los datos en la investigación titulada: «ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA REGIONAL (DAR), COJEDES».

ITEM	REDACCION			RELACION CON LOS OBJETIVOS	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Sí	No
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	X			X	

Observaciones: _____

Firma del Docente Validador

Fecha: San Carlos, 27/10/2023