

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO
DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
Estado Portuguesa

COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO

**ESTRATEGIAS BASADAS EN LA TEORÍA DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL. CASO: SERVICIO AUTÓNOMO DE REGISTROS Y
NOTARÍAS (SAREN), ESTADO PORTUGUESA**

Autor: Lcda. Elizabeth Mercedes Vásquez Camacho
Tutor: Econ. M.Sc. Mifai Chang R.

Guanare, Enero 2013

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Producción Agrícola
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Gerencia y Planificación
Institucional

ESTRATEGIAS BASADAS EN LA TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. CASO: SERVICIO AUTÓNOMO DE REGISTROS Y NOTARÍAS (SAREN), ESTADO PORTUGUESA

Requisito parcial para optar al grado de

Magister Scientiarum

AUTOR: Elizabeth Vásquez

C.I. N° 11.709.803

TUTORA: Econ. M.Sc. Mifai Chang R.

Guanare, Enero de 2013

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso, por sembrar en mi el deseo de luchar contra las adversidades de la vida y acompañarme en todo momento en el camino que he elegido.

De manera muy especial a **Mis HIJOS: KATHERINE y EDGARDO**, fuente de mi inspiración, por haberme dado la oportunidad de conseguir esta meta al cederme tantos minutos del tiempo que tuvimos que dejar de compartir, los AMO, son MI VIDA.

A mis PADRES, fuente de mi vida, siempre han sido la base de mis decisiones y la fortaleza que funge como piso para mi existir.

A mis hermanos, compañeros de vida y parte de mi alegría.

A Mariu y Adela, las hermanas que la vida me ha regalado, que forman parte afortunadamente de ella y que espero lo sigan siendo.

A ti Carlos Luis, parte de mi vida que aun no defino, pero que esta allí dando de una forma u otra la fuerza para seguir, espero sirva de motivación para ti también.

Eli.

AGRADECIMIENTOS

A mi casa de Estudio la Universidad Nacional Experimental de los Llanos “Ezequiel Zamora” **UNELLEZ-Guanare**, y a todos los Profesores/as que contribuyeron de una manera desinteresada y oportuna, aportando sus conocimientos para el logro de esta meta.

Al Registro Mercantil Primero del Estado Portuguesa, mi segundo hogar, centro de ideas y fuente del sentimiento de aprender un poco más cada día.

A la Profesora Mifai Chang, más que mi tutora, una amiga que Dios me envió para apoyarme e impulsarme cuando sólo ella sabía que no sentía fuerzas para seguir.

A mi amigo y jefe Abog. Gabriel Peñuela, partícipe de mis éxitos, incondicional siempre para mí.

A mi madrina, amiga y siempre fuente de cariño la Dra. Nelly Cisneros, un ejemplo para mi a seguir.

A mis amigos, panas, compañeros de estudios, de parranda y penas: Anny, Darwin (+), Juan Carlos, Alexander y Samuel (+) juntos iniciamos un sueño, hoy logramos una meta, mi deseo de éxito para ustedes.

Eli....

INDICE GENERAL

| | Pág. |
|----------------------------------|------|
| DEDICATORIA | iii |
| LISTA DE CUADROS | iv |
| LISTA DE FIGURAS | viii |
| RESUMEN | ix |
| ABSTRACT | x |
| INTRODUCCION | 01 |
| CAPITULO I. | |
| EL PROBLEMA | |
| Planteamiento del problema | 04 |
| Objetivos de la Investigación | 08 |
| Objetivo general | 08 |
| Objetivos específicos | 08 |
| Justificación e Importancia | 08 |
| Alcances | 10 |
| CAPITULO II. | |
| MARCO TEORICO | |
| Antecedentes de la investigación | 13 |
| Bases Teóricas | 17 |
| Centralización | 17 |
| Descentralización | 18 |
| Cambio organizacional | 18 |
| Desarrollo organizacional | 19 |
| Cultura organizacional | 29 |
| Comportamiento organizacional | 31 |

| | |
|---|----|
| Clima organizacional | 33 |
| Bases Legales | 35 |
| Sistema de Variables | 37 |
| CAPITULO III | |
| MARCO METODOLOGICO | |
| Tipo y Diseño de la investigación | 37 |
| Población y Muestra | 38 |
| Técnicas de instrumento de recolección de información | 39 |
| Técnicas de Análisis de Datos | 40 |
| CAPITULO IV | |
| LOS RESULTADOS | |
| 1.- Descripción del Proceso de Sistematización y Centralización | 45 |
| 2.- Efectos del proceso de sistematización y centralización | 46 |
| 3.- Ambiente interno y externo de las oficinas de registro y notarias | 63 |
| 4.- Estrategias basadas en la teoría del Desarrollo organizacional | 65 |
| CAPITULO V | |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | |
| Conclusiones | 70 |
| Recomendaciones | 72 |
| REFERENCIAS CONSULTADAS | 73 |
| ANEXOS | |
| Cuestionarios | 78 |

LISTA DE CUADROS

| Cuadro | | Pág |
|--------|---|-----|
| 1 | Operacionalización de las variables | 35 |
| 2 | Inversión inicial en equipos tecnológicos | 45 |
| 3 | Matriz FODA | 65 |

LISTA DE FIGURAS

| Figura | | Pág. |
|--------|--|------|
| 1 | Modelo de Kurt Lewin | 22 |
| 2 | Tiempo de Atención a los usuarios | 47 |
| 3 | Costo del Servicio | 48 |
| 4 | Seguridad Jurídica | 49 |
| 5 | Imagen Organizacional – instalaciones | 50 |
| 6 | Imagen Organizacional – funcionarios | 51 |
| 7 | Conformidad con los servicios prestados | 52 |
| 8 | Conformidad con las habilidades y conocimientos de los funcionarios | 53 |
| 9 | Conformidad con el trato dado a los usuarios por parte de los funcionarios | 54 |
| 10 | Expectativas de innovaciones en el Servicio | 55 |
| 11 | Expectativas de mejoras en el Servicio | 56 |
| 12 | Tiempo de Atención | 57 |
| 13 | Seguridad laboral | 58 |
| 14 | Seguridad laboral - participación | 59 |
| 15 | Grado de cooperación interinstitucional | 60 |
| 16 | Nivel de Dirección | 61 |
| 17 | Proceso de Centralización | 62 |
| 18 | Identificación con el servicio prestado | 63 |

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRICOLA
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACION INSTITUCIONAL

**ESTRATEGIAS BASADAS EN LA TEORÍA DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL. CASO: SERVICIO AUTÓNOMO DE REGISTROS Y
NOTARÍAS (SAREN), ESTADO PORTUGUESA**

AUTOR: ELIZABETH MERCEDES VASQUEZ
CAMACHO

TUTOR: Econom. M.Sc. MIFAI CHANG

RESUMEN

El Desarrollo Organizacional es una herramienta útil para cualquier organización que le permite afrontar los cambios, de forma tal que en conjunto asuma el reto de consolidarse tras las continuas controversias que le presenta el ambiente del que forma parte. La presente investigación analiza, mediante la teoría de desarrollo organizacional, el comportamiento de los registros y notarias tras el proceso de centralización y sistematización que se lleva a cabo a nivel nacional y determina su efecto sobre estas organizaciones públicas, a fin de definir estrategias, que permitan canalizar las energías de los diferentes niveles de la estructura organizativa hacia la realización de objetivos corporativos y crear un conjunto de valores compartidos que logren elevar los niveles de competitividad en la organización. El tipo de estudio que sustenta la investigación corresponde a los postulados de Investigación de Campo, aplicado a siete (07) oficinas de registro en el estado Portuguesa que se encuentran completamente automatizadas, adscritas al SAREN; aplicando las técnicas de la encuesta y de la investigación documental con el uso de instrumentos como el cuestionario y la ficha. Se concluyó que los cambios asumidos con el proceso de centralización y sistematización del SAREN permite realizar una reconsideración de lo que se ha llevado a cabo a fin de lograrla incorporación de dos elementos esenciales en toda organización como lo son el capital humano y la tecnología hasta llegar al punto de hacer de esta organización un ente donde interactúan todas y cada una de sus partes en forma efectiva.

Palabras Clave: Cambio organizacional, desarrollo organizacional, registros y notarias, descentralización y centralización.

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRICOLA
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACION INSTITUCIONAL

**STRATEGIES BASED ON THE THEORY OF THE DEVELOPMENT
ORGANIZACIONAL. CASE: AUTONOMOUS SERVICE OF RECORDS
AND OFFICES OF A NOTARY (SAREN), STATE PORTUGUESA**

AUTHOR:ELIZABETH MERCEDES VASQUEZ C.
TUTOR:Econ.M.Sc. MIFAI CHANG
YEAR:2013

ABSTRACT

Organizational Development is a useful tool for any organization that allows you to cope with change, so that together take up the challenge to consolidate after the continuing controversy presented with the environment in which it occurs. The present study examines, through the theory of organizational development, behavior records and notaries after centralization and systematization process that is carried out at national and determines its effect on these public organizations to define strategies that to channel the energies of the different levels of the organizational structure towards achieving corporate objectives and create a set of shared values that achieve higher levels of competitiveness in the organization. The type of research study that supports the postulates corresponds to Field Research, applied to seven (07) offices in Portuguesa state registration that are fully automated, attached to SAREN, applying techniques and research survey documentary with the use of instruments such as the questionnaire and the data. It was concluded that the changes made to the process of centralization and systematization of SAREN allows a reconsideration of what has been done to achieve incorporation of two essential elements in any organization such as human capital and technology to reach to the point of making this organization a being which interact each and every one of its parts effectively.
Key Words: Organizational change, organizational development, and notarial records, decentralization and centralization.

INTRODUCCION

A nivel internacional en los últimos años se ha desplegado un proceso de cambio continuo y acelerado que involucra organizaciones gubernamentales, privadas, mixtas y de cualquier otra índole; obligando a las mismas a tomar acciones que le permitan mantenerse en el tiempo.

Estos cambios no son fortuitos y por ende es trabajo de quienes gerencian cada una de las organizaciones mencionadas anteriormente proveer la mejor forma de afrontar tales cambios, siempre en miras de obtener el mayor beneficio posible, ya sea para favorecer a quienes forman parte de la organización como a quienes le rodean.

Venezuela durante la última década, ha sido un país estandarte en procesos de cambio en lo que respecta al resto de las naciones del continente, pues se han ejemplificado a todos los niveles: económicos, sociales, políticos y culturales la mayor cantidad de cambios vistos hasta ahora.

Ejemplo de lo antes expuesto, lo representa el proceso de centralización de actividades desarrolladas por los diferentes organismos del estado que se traducen en la disminución porcentual del grado de acción de organizaciones regionales para dar paso a un control único en lo que respecta a la administración del capital humano, de capital financiero y por ende a la toma de decisiones en manos de un grupo minoritario a nivel nacional.

Así, nace mediante la aprobación de la Ley de Registro Público y Notariado el Servicio Autónomo de Registros y Notarias (SAREN) con la

finalidad de centralizar todo lo que concierne a las actividades ejecutadas en todo el país por los Registro Públicos, Principales, Mercantiles y Notarias.

El nacimiento del SAREN ha sido el punto de partida para el proceso de cambio llevado en materia registral y notarial en Venezuela y el presente trabajo de investigación tiene como finalidad describir el proceso de cambio llevado a cabo desde sus inicios hasta mostrar parte de sus consecuencias a nivel de los usuarios y funcionarios que forman parte del sistema integrado de registros y notarías.

Este proceso de cambio surge como una medida del estado venezolano para controlar y estandarizar los procesos llevados a cabo en los registros y notarías, siendo desde sus inicios puesto en marcha sin la participación activa de gran parte de los funcionarios que se encuentran adscritos a este organismo. De esta manera, el cambio que se ha llevado a cabo es un factor que llama al uso de una de las teorías modernas que busca la mejora continua y acertada de organizaciones en procesos de modificación, conocida como Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional debe ser visto como un proceso dinámico, polémico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de la situación, para utilizar estrategias como métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para un constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos.

El presente trabajo de investigación mostrará tras el análisis de la situación actual del SAREN, específicamente en sus oficinas automatizadas en el estado Portuguesa, como con la implementación de estrategias producto del Desarrollo Organizacional se puede hacer del SAREN una organización de alto rendimiento para mayor beneficio de sus usuarios y por ende de la sociedad venezolana.

Lo antes expuesto se desarrolla en los siguientes capítulos: El capítulo I trata acerca de los elementos de identificación propios de una investigación científica; partiendo del hecho básico de identificar el problema existente que da origen a la investigación, así como los objetivos, importancia y alcance de la misma. El capítulo II, muestra los antecedentes de la investigación y sus bases teóricas, enfocado a los planos y variables desde las cuales se fundamentaran los juicios respectivos. El capítulo III, se refiere al marco metodológico, donde se destaca la postura de una investigación de campo, con clara tendencia hacia la interpretación socio-crítica.

Seguidamente el capítulo IV es una exposición de los datos aportados por los sujetos investigados, devela su condición y entendimiento ante la realidad que muestra el proceso de sistematización y centralización llevado a cabo por el SAREN para dar paso luego finalmente al capítulo V, donde se visualizarán las conclusiones y recomendaciones, basadas en la información aportada por la teoría del desarrollo organizacional como fuente del conocimiento para hacer del cambio un éxito en cualquier organización.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones como un todo constituyen un sistema en consecuencia tienen una finalidad, objetivos de supervivencia, pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, necesidades, un carácter y se las consideran como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. De manera pues que cada organización es única.

A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización (organigrama, diagrama, y estadísticas) todo grupo humano desarrolla características especiales. La peculiar forma de hacer las cosas, de afrontar los problemas tanto internos como externos de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Todos estos elementos son parte esencial de los sistemas organizativos sin importar el hecho de pertenecer al sector público o privado de una nación.

En especial, las organizaciones de carácter público a nivel internacional han sido objeto de múltiples cambios, producto de la urgente necesidad de adaptarse como servidores públicos a una población cada vez más exigente, que promueve estas transformaciones en busca de un mayor beneficio.

De esta misma forma, los cambios han sido el estandarte de los gobiernos latinoamericanos en la última década y, específicamente, en Venezuela tras la puesta en marcha de los más recientes Planes de la Nación, el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela ha utilizado como estrategia de transformación la centralización de diversas actividades

de competencia exclusiva del Estado llevadas a cabo por sus organizaciones gubernamentales que en tiempos anteriores se encontraban descentralizadas y en algunos casos, en algunas áreas, bajo la figura de autogestión.

Bajo este modelo, hasta el año 2008 funcionaban los Registros y Notarías del país, organizaciones que hasta ese momento no recibían aportes económicos del Estado y se auto gestionaban sufriendo sus necesidades en todos los sectores de su actividad con los recursos que percibían de los usuarios por los conceptos previstos en la Ley de Arancel Judicial.

Sin embargo, con la entrada en vigencia de la Ley de Registro Público y del Notariado (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°. 5.822 Extraordinaria de fecha 22 de diciembre del 2006), con las previsiones del Artículo 10 se crea el SAREN, sin personalidad jurídica, dependiente jerárquicamente del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia (M.P.P.R.I.J), órgano encargado de forma autónoma de la “planificación, organización, coordinación, inspección, vigilancia, procedimiento y control sobre todas las oficinas de Registros y Notarías del país”. Este es el paso inicial para concebir un sistema integral mediante un proceso de centralización de las actividades llevadas a cabo a nivel nacional por las oficinas de registros y notarías.

De la misma manera, el proceso de centralización de las citadas actividades registrales y notariales del país es producto de la búsqueda del Estado Venezolano de concentrar los poderes de decisión en un solo ente, al igual que unificar los criterios de gestión y administración de estos Organismos así como fomentar un criterio de seguridad jurídica al usuario y seguridad de Estado, concentrando la información de todas las transacciones civiles y mercantiles en una única base de datos, accesible al público en general.

Dentro de este contexto, se encuentran las Oficinas Registrales y Notariales del Estado Portuguesa en las cuales se ha puesto en marcha el proceso de sistematización y centralización de las actividades que deben ejecutar afrontando, tal como ha sido en todas esas oficinas a nivel nacional, el mayor cambio estructural desde la época de su creación, cambio éste que se ha visto traducido muchas veces en un ir y venir de aciertos y errores en la búsqueda de obtener los mejores resultados tanto para el Estado como para los usuarios.

A partir de esa premisa, es claro que los cambios organizacionales producto del proceso de sistematización y centralización son inminentes y llevarlos a cabo con éxito se traduce en el cumplimiento o no de los objetivos de estas Organizaciones Públicas. Por consiguiente el logro de tales objetivos, que deben ser comunes, sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, entablan nexos psicológicos lo suficientemente fuertes tanto con el grupo del cual forman parte como de las motivaciones y directrices del Ente Rector que les permita desenvolverse en sus áreas de trabajo con interés y cooperatividad, actuar de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

Es claro que este conjunto de elementos es dirigido desde la cúspide, gerenciado por ejecutivos perfectamente identificados con los objetivos planteados y apoyados por el personal staff. Todo este personal es designado previa la consideración de los sistemas de la empresa, su historia, tradición, sus prácticas y en fin el conglomerado que representa la organización.

El conjunto de elementos citados en el párrafo anterior forman parte de los elementos estudiados por el Desarrollo Organizacional que Wayne y Noé (2005), definen como “el proceso planeado que consiste en mejorar una

organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para aumentar la eficacia y lograr las metas deseadas ... es un enfoque hacia el desarrollo de recursos humanos que abarca a todo el sistema”(p. 5)

De esta manera, el Desarrollo Organizacional como supuesto considera todos los niveles y elementos de una organización, por tanto cualquier modificación a la que sea sometida ésta, tendrá repercusión en el desarrollo de la misma. Así mismo, el Desarrollo Organizacional es una respuesta de la organización para afrontar los cambios, de forma tal que en conjunto asuma el reto de consolidarse tras las continuas controversias que le presenta el ambiente que le rodea. En sí, es una forma de sobrevivir de manera airosa en una sociedad que día a día asume los altibajos producto de la globalización.

En el curso de un proceso de Desarrollo Organizacional es necesario operar diversos cambios a medida que se observan los resultados de las decisiones tomadas, de las orientaciones que se imparten, mas aún cuando, como en el caso que nos ocupa, se trata de implementar cambios fundamentales, profundos que afectan directamente tanto al Organismo Rector del proceso como a la masa de población que requiere de los servicios de las Oficinas regidas.

En razón de lo expuestose plantea en este estudio el aportar la experiencia y las condiciones del medio en el cual se desenvuelve en el estado Portuguesa y en los Organismos que están bajo el imperio del SARENcon el interés de contribuir, a la definición de estrategias que puedan ser aplicadas a otras jurisdicciones.

A efectos de concretar el aporte se ha revisado cuidadosamente las diversas situaciones planteadas en el estado Portuguesa y surgen las interrogantes siguientes:

¿Cómo es el proceso de sistematización y centralización de las actividades Registrales y Notariales llevado a cabo en el estado Portuguesa?

¿Qué efectos ha producido el proceso de sistematización y centralización predominantes en las Oficinas de Registros y Notarías del estado Portuguesa?

¿Cómo es el ambiente interno (fortalezas y debilidades) y el externo (oportunidades y amenazas) de las Oficinas de Registros y Notarías del estado Portuguesa?

¿Cuáles son las estrategias basadas en el Desarrollo Organizacional, que pueden contribuir a lograr la sustentabilidad de los Registros y Notarías del estado Portuguesa?

En tal sentido, nace la necesidad de analizar a través del desarrollo organizacional el proceso de centralización y sistematización llevado a cabo en estos entes gubernamentales, a fin de detectar fallas y proponer correctivos si fuesen necesarios que permitan elevar los niveles de excelencia de estas últimas para propiciar además climas motivantes y retadores que conlleven a las personas a interactuar con la estructura y procesos de la organización dentro de un marco de armonía y agrado.

1.2 Objetivo General

Formular estrategias basadas en la teoría del Desarrollo Organizacional para el Servicio Autónomo de Registros y Notarías sobre la base de la experiencia del Estado Portuguesa.

1.3 Objetivos Específicos

- Describir el proceso de sistematización y centralización de las actividades Registrales y Notariales llevado a cabo en el estado Portuguesa.

- Identificar los efectos del proceso de sistematización y centralización predominantes en las Oficinas de Registros y Notarías del estado Portuguesa.

- Analizar el ambiente interno (fortalezas y debilidades) y el externo (oportunidades y amenazas) de las Oficinas de Registros y Notarías del estado Portuguesa.

- Definir estrategias basadas en el Desarrollo Organizacional, para lograr la sustentabilidad de los Registros y Notarías del estado Portuguesa

1.4 Justificación e Importancia

El Desarrollo Organizacional es una herramienta de la acción gerencial que tiene gran influencia en las organizaciones, por ello se le considera como la piedra angular del cambio y del mejoramiento continuo, para la gestión institucional. Así, tal afirmación es ratificada por Achilles (2004), cuando menciona entre las principales novedades del Desarrollo Organizacional las siguientes:

a) Atención al enfoque adecuado del comportamiento, considerando que los aspectos humanos o psico-sociales siempre afectan, o son afectados en cualquier situación ... b) Utilización sistemática de agentes de cambio, que generalmente son consultores del desarrollo organizacional..c) Intención de integrar tres tipos de prácticas, comúnmente utilizadas independientemente por las consultorías tradicionales... las prácticas tecnológicas, ... las prácticas administrativas y ... las prácticas de comportamiento (p. 40)

Es por ello, que el éxito de los proyectos de transformación depende del talento, de la aptitud y de la actitud de la gerencia para cambiar la organización, de acuerdo a las exigencias del entorno.

De allí la relevancia de la presente investigación que plantea la necesidad de analizar a través de las teorías de desarrollo organizacional el

comportamiento de los Registros y Notarías tras el proceso de centralización y sistematización que se lleva a cabo a nivel nacional y determinar su efecto sobre estas organizaciones públicas, a fin de lograr definir estrategias, que permitan canalizar las energías de los diferentes niveles de la estructura organizativa hacia la realización de objetivos corporativos y crear un conjunto de valores compartidos que logren elevar los niveles de competitividad en la organización.

Por tal motivo el presente estudio contribuye a obtener un enfoque global con relación a las características presentes en la organización que permite comprender y vincular estos valores con variables económicas y sociales (participación, desarrollo personal) de los funcionarios públicos, para evaluar la factibilidad de aplicar tácticas centradas en las finalidades organizacionales, tras la centralización y sistematización de sus actividades.

Asimismo, la gerencia puede comprender la dinámica organizacional para intensificar sus aspectos positivos y tratar adecuadamente sus aspectos negativos, con normas sustentadas en valores que conduzcan al éxito de la organización a través de un proceso de reflexión continuo que admita sostener sus fortalezas y superar sus dificultades y que sirva a su vez como aporte a otras instituciones. Por otra parte, el análisis del Desarrollo Organizacional insta al desarrollo de un personal identificado con la organización, capaz de compartir los valores, creencias, estilos de comunicación y normativas propias de la organización todo lo cual fortalece la cohesión del personal con la organización y por consiguiente hace posible la existencia de climas de trabajo enmarcados en la pro-actividad del personal.

Igualmente, desde el punto de vista teórico, la investigación sirve como marco de referencia a futuros estudios en esta área del conocimiento, lo que le otorga importancia didáctica al servir de apoyo y material bibliográfico a investigadores y demás público interesado en el tema, debido a que aporta

datos e información actualizada que delimitan los aspectos más relevantes, sobre centralización, desarrollo organizacional, cambio organizacional y la calidad del servicio.

Conrelación a la relevancia social se considera que la investigación sirve como instrumento para las oficinas de Registros y Notarías al identificar los elementos presentes en la Institución y para conocer sus debilidades y fortalezas permitiéndole aplicar correctivos, lo que se traduce en mayor beneficio para la colectividad al contar con una organización que toma en cuenta los aspectos que contribuyen a elevar la calidad de vida de las personas.

1.5 Alcances

La presente investigación, mostró el proceso de cambio desarrollado a nivel nacional por el SAREN, en las diversas oficinas que se le encuentran adscritas visto como una transformación en la forma en que operaban desde su creación. El estudio estuvo enfocado principalmente en los Registros y Notarías Públicas existentes en el estado Portuguesa, que en total suman 16 (1 Registro Principal, 8 Registros Públicos, 2 Registros Mercantiles y 5 Notarías Públicas), específicamente en las seis (06) oficinas que a la fecha de realización de la investigación se encontraban automatizadas, representadas por cuatro Registros Públicos y dos Registros Mercantiles. En tal sentido, el Estado Portuguesa representa el espacio geográfico donde se desarrolló la investigación, analizando el proceso de centralización y automatización llevado a cabo por el SAREN desde el año 2008 hasta el 2012.

Finalmente, el presente estudio permitió desarrollar un conjunto de estrategias basadas en la teoría de Desarrollo Organizacional que pueden ser utilizadas como marco referencial para la adopción de políticas dentro de la organización SAREN a fin fomentar el cumplimiento de sus metas

organizacionales, producto de una investigación desarrollada desde octubre del 2010 a septiembre del 2012.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

El tema del estudio del Desarrollo Organizacional y la centralización ha ocupado la atención de innumerables investigaciones. A continuación se citan algunos trabajos realizados anteriormente que tienen relación con el tema en estudio, como:

Molina (2000), en su trabajo documental presentado en la Universidad ICESI de Cali, titulado El Desarrollo Organizacional como facilitador del cambio, tuvo como objetivo central dotar a los agentes de cambio de conocimientos y herramientas que le permitiesen manejar lo mejor posible dicho cambio y señala dentro de sus conclusiones que la necesidad de adoptar enfoques integradores y holísticos para gerenciar el cambio es algo que reconocen ahora muchas personas de diversos campos y que una de las pocas cosas que se sabe con cierta certeza es que los programas de cambio raras veces tienen éxitos si están dirigidas únicamente a un componente sin tener en cuenta los demás.

Desde este punto de vista, se muestra la importancia de realizar la planificación de los cambios que son llevados a cabo dentro de una organización, a fin de que los mismos logren la adecuación de cada uno de los componentes que le integran. Los cambios llevan implícito en todo momento un proceso de adaptación que el desarrollo organizacional estudia en todas y cada una de sus partes, con el propósito final de que se cumplan de forma óptima los objetivos planteados.

Igualmente, Sánchez (2009), en su estudio titulado El Desarrollo Organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales, presentado a la Universidad de Murcia, España concluyó que las instituciones que dan servicios de información documental en formatos impresos y digitales no son ajenos a las políticas socioeconómicas. En consecuencia, administrativamente, deben diseñar e incorporar modelos de gestión que estratégicamente, les permitan alcanzar estándares de competitividad en los ámbitos nacionales e internacionales; con ellos, evolucionar constantemente y permanecer en el mundo de la información, en pro de proporcionar la construcción de organizaciones inteligentes, que evolucionen a organizaciones con conocimientos.

Tal conclusión fue producto de haberse planteado como objetivo describir la evolución de los modelos de desarrollo organizacional (cambio planeado) y su utilidad en la gestión de sistemas de información documental, desarrollando la investigación de campo con variables tales como el autoestima, la capacitación, la comunicación, la cultura y el desempeño laboral.

Este antecedente muestra la relevancia de utilizar el desarrollo organizacional como herramienta de carácter integracional para el estudio de la organización y sus cambios obligados producto del entorno para mejorar su presencia en el medio.

De igual forma los registros y notarías representan organizaciones del Estado que a través del tiempo han tenido objetivos comunes y sin embargo su grado de relación es mínima y no aceptaban el compromiso de gestionarse en forma estratégica para cumplir con metas que llevaran a la satisfacción de necesidades del colectivo al que le prestan servicio. Lo mencionado anteriormente es ratificado por Guarucano (2005), en su trabajo de investigación presentado en la Universidad Rafael Beloso Chacín en el estado Zulia, titulado Análisis de modelos de gestión estratégica para implementación de gobierno electrónico en registros y notarías públicas,

definido en la modalidad de campo de tipo descriptiva, con un tipo de diseño no experimental, transeccional descriptiva, al concluir que existe un desconocimiento a nivel gerencial por parte de los registradores y notarios en cuanto a la misión explícita, lo que debilita de forma drástica la gestión estratégica. A su vez, estas oficinas públicas carecen de la elaboración de objetivos orientados a la toma de decisiones de una manera eficaz, por lo cual las metas en estas instituciones del sector público son seriamente afectadas e inconclusas.

Salas (2000), en su trabajo titulado El desarrollo organizacional y su aplicación en la administración de agronegocios ganaderos, entregado en la Universidad autónoma de la Laguna, México; evaluó variables como la puntualidad, responsabilidad, capacitación para cumplir con el objetivo de aportar conceptos e ideas en el ámbito de la administración agropecuaria y el desarrollo organizacional aplicado a los agronegocios ganaderos. Tras su evaluación concluyó que para que verdaderamente se dé el cambio de actitud de los productores agropecuarios es necesario que en el campo participen verdaderos agentes de desarrollo organizacional, capacitados en disciplinas tales como el conocimiento de aspectos estratégicos, aspectos tecnológicos entre otros.

En consideración de lo anteriormente expuesto, el Desarrollo Organizacional como teoría muestra alternativas relevantes e influyentes para gestionar los cambios en cualquier tipo de organización, razón por la cual se puede convertir en una herramienta importante para afrontar las dificultades producto de las continuas modificaciones que sufren las estructuras en las economías de cualquier nación.

Asimismo, Díaz (2007), en su investigación denominada El Desarrollo Organizacional como herramienta para mejorar las ventas en la empresa Bristol-Myers Squibb de Venezuela, s.a. (BMS) presentado en la Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado (UCLA) desarrollada bajo la modalidad de investigación de campo de carácter descriptivo tuvo como objeto analizar

el Desarrollo Organizacional como herramienta para mejorar las ventas y concluyó que a través del Desarrollo Organizacional la empresa puede incidir en la competencia y rentabilidad de las ventas de la organización y debe poner en práctica los lineamientos propuestos por la teoría al respecto.

El antecedente previamente descrito, deja entrever que el Desarrollo Organizacional se muestra como un instrumento verdaderamente útil al momento de enfocar el mejoramiento de las actividades desarrolladas en una empresa. A nivel de ventas, representa el punto de apoyo para el fortalecimiento del desarrollo de la organización y en consecuencia incremento de las ventas de las mismas.

Aunado a lo anteriormente expuesto Merchán (2008), en su investigación denominada Análisis del Cambio Organizacional y la Función Financiera, presentado en la UCLA y desarrollado en el marco de una investigación de tipo documental descriptiva, tuvo como objetivo principal analizar la relación entre el cambio organizacional y la función financiera; utilizó las técnicas de recolección de datos representadas por la observación indirecta documental y la entrevista, llegó dentro de sus conclusiones a determinar que a raíz de la reestructuración, Venequip ha logrado obtener una mayor flexibilidad operativa, para disminuir la proporción de los gastos fijos dentro de su estructura de costos así como incentivar una mayor eficiencia en sus operaciones.

Basado en la investigación de Merchán (2008), vale mencionar que los cambios organizacionales son inminentes en las organizaciones modernas para lograr su adaptabilidad y supervivencia en un entorno igualmente cambiante, en tanto la reestructuración de las mismas logren consigo el cumplimiento de los objetivos planteados y en consecuencia el producto obtenido sea el deseado. Es el caso, que los cambios deben ser analizados de forma previa a su ejecución y de no ser posible, durante la transformación deberá someterse a un análisis minucioso del proceso para determinar en la brevedad de lo posible la aplicabilidad del mismo.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas tienen el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema, con el fin de situarlo dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar la búsqueda y ofrezca una definición adecuada de los términos que serán utilizados.

Centralización

Dentro de las potestades del Estado, se encuentra fijar la forma como sus organizaciones serán administradas y por ende cómo se desarrollara la distribución de autoridades, manejo de recursos económicos, financieros, toma de decisiones, entre otros aspectos. Según Robbins y Coulter (2005), la Centralización “describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un sólo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización está centralizada” (p. 239).

En consecuencia este modelo plantea la disminución del grupo de personas a tomar las decisiones en una organización, al igual que permite la unificación de criterios en todos los sectores que forman parte de tal organización. En este orden de ideas, la centralización muestra un núcleo vital de la organización que implantara las directrices a seguir sin existir previa consulta de los diversos sectores que hacen vida en la misma.

En si misma, la centralización representa un modelo contrario a lo aplicado en la mayoría de los países con características federales como el nuestro, tal como lo establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999); sin embargo, es el modelo asumido por el Poder Ejecutivo venezolano como política para reorganizar gran parte de sus organismos, asumiendo de este modo el control total sobre los mismas.

Descentralización

Representa la contraparte al modelo anterior y en este orden de ideas, es asumido como la distribución de elementos importantes como la toma de decisiones y los recursos financieros entre diversos niveles que forman parte de la organización. Tal es, por lo demás un modelo asumido en muchas organizaciones tanto públicas como privadas, por su efectividad en el resultado final obtenido, que en su mayoría resulta eficiente y acelerado.

En este sentido Robbins et al. (2005), la define como “el grado en el que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones” (p. 239), con ello se realiza un despliegue de acciones referidas a la organización como un sistema compuestos por varios subsistemas.

Cambio Organizacional

Al hablar de cambio, se denota un proceso de transformación que puede poseer diversas características. Puede ser gradual o inmediato, total o parcial, planificado o repentino; pero de cualquier forma en el ámbito personal, de ciudades, urbanizaciones, organizaciones, países o el mundo, debe considerarse como necesario para continuar en el proceso evolutivo propio de adaptación del ser humano a la sociedad.

Según Chiavenato (2001), el cambio organizacional exige que se den ciertos pasos a saber:

1. Reconocer el problema: En las organizaciones es el punto de partida detectar el momento en que comienza a significar un deterioro fuerte del sistema la ausencia laboral, el incumplimiento de las horas laborales, el incumplimiento de las labores asignadas o cualquier otro aspecto que implique un reverso en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

2. Identificación de las causas. Esquemas de diagnóstico: luego de haber reconocido el problema existente, el paso seguido es determinar las

causas que originaron el problema, que en muchas ocasiones no es tan fácil de encontrar pues se debe hacer hincapié en conocer a los individuos que forman parte del problema existente.

De tal forma, se deberá analizar varios niveles de alcance, tales como: puestos de las personas, las relaciones interpersonales, los grupos de trabajo o a la organización como sistema.

3. Implementación del Cambio: Basados en la información obtenida en el paso anterior, lo siguiente es determinar las medidas para resolver el problema detectado, lo que generalmente implica realizar un cambio. Al respecto conviene decir que esta forma de implementar el cambio generalmente está relacionada con el nivel donde fue encontrado el problema, así se tendrán las siguientes formas:

3.1 De estructura: cuando implica cambio en el diseño de los puestos de trabajo.

3.2 De procesos: cuando se relaciona con las acciones realizadas por el individuo, ya sea agregándole o restándole actividades.

3.3 Interpersonal: En términos generales implica una búsqueda en el cambio de la forma en que los individuos realizan sus acciones, su forma de interactuar con el medio en que se desenvuelve.

3.4 Organizacional: Va más allá de cambios menores, pues involucra la solución de problemas de mayor índole, deja lo individual por ir a lo colectivo.

4. Evaluar el cambio: Finalmente, la última etapa del proceso involucra la revisión de lo realizado hasta el momento para confirmar que la fiabilidad del cambio ejecutado.

Desarrollo Organizacional (DO)

Representa un conjunto de estudios que muestran como a través de la planificación a largo plazo, puede lograrse que los cambios que se llevan a

cabo en una organización sean asumidos por los miembros de la misma de tal forma que se consigan los objetivos efectivamente, cumpliendo así con la misión de la misma.

El Desarrollo Organizacional implica un análisis de todos y cada uno de los sectores que conforman una organización, para así lograr considerarla como un sistema que interactúa continuamente y que depende de cada una de sus partes para cumplir con los objetivos planteados.

Según Rivas(2002)

es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad... El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo (p.12).

En consecuencia, la aplicación de esta teoría va mucho mas allá del simple hecho de lograr emplear un cambio total o parcial en una organización sino que este cambio debe ser planificado con anterioridad y buscar la efectividad del mismo en todos los niveles de la organización. Vale mencionar que el Desarrollo Organizacional (DO) es un enfoque especial del cambio organizacional (CO), donde se involucran todos los niveles de la organización.

Cabe señalar que existen numerosas definiciones de DO, sin embargo todas ellas enfocadas hacia el desarrollo de la organización, a través del

cambio planeado y del desarrollo inminente de los miembros de esa organización.

Sin embargo, indistintamente del concepto que se maneje sobre DO es claro que se encontraran reunidos cuatros elementos básicos en cualquiera de ellos, a saber: la innovación, la tecnología, el recurso humano y el cambio planeado.

Es así, como se puede citar a French y Bell (1995), quienes señalan:

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización (p. 29).

Visto de este modo, el DO constituye un proceso que involucra de forma clara elementos esenciales de una organización que al combinarse a través del tiempo, con un enfoque hacia el cumplimiento de los objetivos organizaciones tendrá como consecuencia el éxito organizacional producto de cambio gestionado. En tal sentido se hace necesario conocer aspectos relevantes sobre esta teoría, dentro de la cual se encuentran:

1. Valores, Hipótesis y Creencias del DO

Tal como se ha mencionado anteriormente, existen una serie de aspectos que forman parte esencial de la teoría del Desarrollo Organizacional, que hacen característica esta teoría y por tanto la definen de otras que involucran el proceso de cambio en cualquier organización. De aquí, que es importante considerar que los valores se deben entender como creencias acerca de cómo se debe comportar el mundo, en tanto que la creencia es una acto cognoscitivo del ser humano, es allí donde se encuentra la raíz de la teoría motivo de análisis, puesto que su punto de partida lo representa la parte humanista de la misma, siendo el ser humano uno de los

elementos más importantes de la misma, su estudio, su comportamiento, el entendimiento de cada una de las actuaciones del mismo dentro de la organización es lo que permite que se implante un proceso evolutivo del mismo, y por ende de la organización a la que pertenece.

Afianzando lo señalado en el párrafo anterior, vale citar lo expuesto por Ferrer (2007):

Valores del DO

Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.

Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que desarrollen todo su potencial.

Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.

Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.

Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente (p. 18).

De lo anterior se deduce, que la relación: capital humano y organización es fundamental para alcanzar el éxito a través de la implementación de la teoría del Desarrollo Organizacional.

Es claro que los valores no son algo estático, todo lo contrario, se encuentran en continuo movimiento y se adapta a los cambios tecnológicos, sociales y económicos que sufren continuamente las organizaciones, razón por la cual estos valores del presente pueden modificarse en el mañana, pues a través del tiempo evolucionara el ser humano en su forma de ver lo que considera bueno o malo actualmente.

2.- Fundamentos del desarrollo organizacional

A continuación se hará mención de los fundamentos que se consideran sustento de la teoría del Desarrollo Organizacional, y aunque estos varían de

un autor a otro, se trata de presentar un extracto de los más resaltantes, encontrando:

2.1.- Modelos y teorías del cambio planificado:

El primer pilar del Desarrollo Organizacional lo comprende el conjunto de modelos y teorías que han fortalecido el concepto de una nueva forma de tramitar uno de los principales problemas que afronta toda organización: el cambio. De lo anterior se desprende, que DO nace producto de un cambio planificado, que utiliza modelos y teorías que representan las características más importantes de algunos fenómenos traducidas en variables para su análisis.

Es así, como la base del desarrollo organizacional se compone de modelos tales como:

2.1.1. Modelo de Kart Lewin (1978), quien introdujo dos ideas acerca del cambio, una de ellas utiliza el concepto de “status quo” relacionado directamente con el hecho de que cualquier cosa que este ocurriendo en determinado momento (por lo general justo ahora) es producto del enfrentamiento de dos fuerzas opuestas, que al medirse establecen un punto de equilibrio entre ellas. De este modo, al reconocer ese punto de equilibrio, y por ende las fuerzas que lo originan, se puede mover el punto de equilibrio al inclinarlo hacia la fuerza que más beneficie el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La segunda idea, planteada por Lewin (et. al), consiste en la ejecución del cambio en sí, considera la existencia de un punto de equilibrio, que se somete a un proceso de tres etapas: la primera en la que se descongela la antigua situación existente, necesaria de corregir, para darle paso a la segunda etapa, donde se mueve el punto de equilibrio descongelado a un nuevo punto de equilibrio que beneficie la situación en la organización para

llegar a la tercera etapa, donde se congela este nuevo punto de equilibrio que busca estabilizar los cambios realizados.

En forma gráfica el modelo viene representado de la forma siguiente:

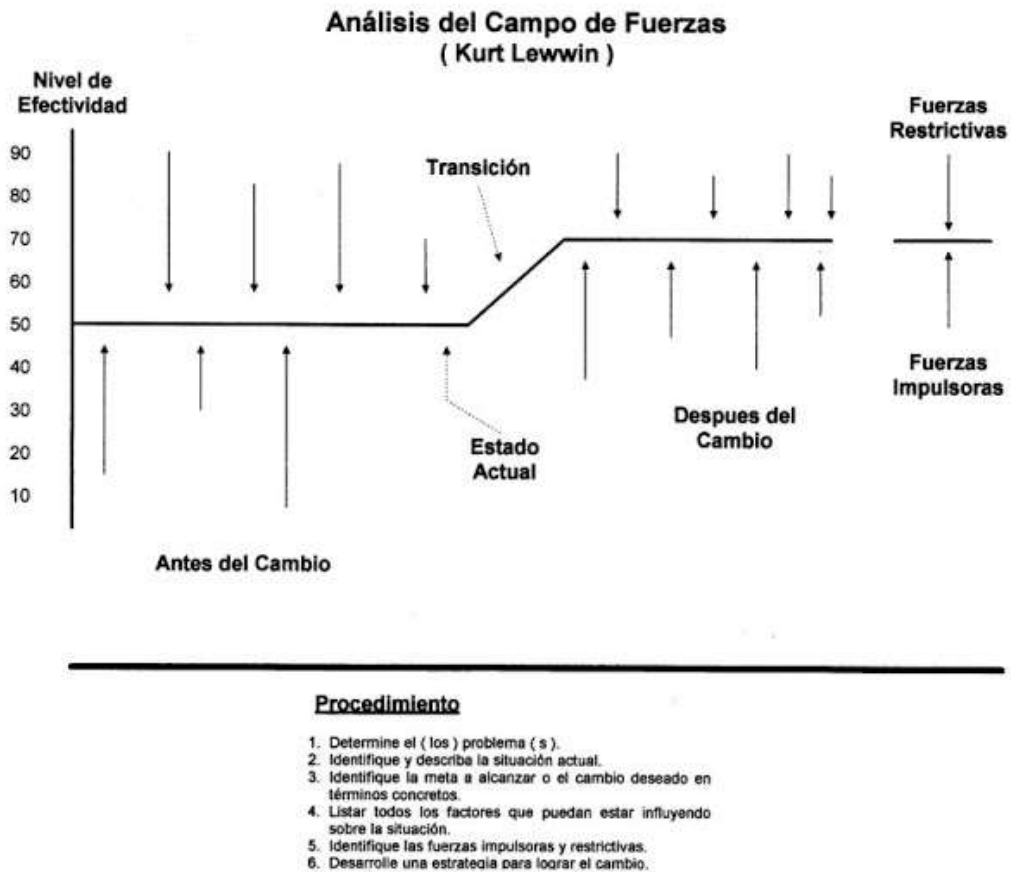


Figura 1. Modelo de Kurt Lewin (1978)

2.1.2. Modelo de Lippitt, Watson y Westley (citados por Díaz, 2000), llamado modelo de siete etapas, básicamente representa una modificación al modelo de Lewin, que propone las siguientes fases para planear el cambio: a.- Desarrollar una necesidad de cambio, b.- Establecer una relación de cambio, c.- Diagnosticar el problema, d.- Establecer intenciones de acción, e.- Transformar las intenciones en esfuerzos reales, f.- Generalizar y estabilizar el cambio y g.- Finalizar el proceso.

2.1.3. Modelo de Ralph Kilmann (citado por Garzón, 20, llamado cambio del sistema total, que se ejecuta en un lapso de tiempo de uno a cinco años y se desarrolla en una secuencia de cinco etapas a saber: a.- iniciar el programa, b.- diagnosticar los problemas, c.- programar las rutas, d.- ejecutar las rutas y e.- evaluar los resultados.

Este modelo requiere un compromiso elevado por parte de la alta gerencia de la organización con el proceso de cambio y basa su ejecución en la puesta en marcha de las llamadas “trayectorias” que viene a ser cinco puntos de ventajas críticos que se hace necesario conocer:

2.1.3.1.- la trayectoria de la cultura: que aumenta la confianza, la comunicación entre los miembros;

2.1.3.2.- la trayectoria de las habilidades gerenciales: proporciona a la gerencia herramientas para afrontar problemas;

2.1.3.3.- la trayectoria de la creación de equipos: infunde la nueva cultura y habilidades gerenciales para la solución de problemas;

2.1.3.4.- la trayectoria de la estrategia-estructura: desarrolla un nuevo plan estratégico y

2.1.3.5.- la trayectoria del sistema de recompensas: que evalúa y estimula las mejoras alcanzadas.

2.1.4 Modelo de Jerry Porras (citado por Garzón, 2005) también llamado análisis de flujo, se presenta como una forma gráfica que muestra los problemas de una organización, examinando las interconexiones existentes entre esos problemas e identificando los más relevantes a fin de establecer gráficamente las acciones correctivas a los mismos.

Básicamente es un modelo bastante complejo para su aplicación, pero valioso. Al establecer las acciones correctivas, se implementan planes de acción, que son producto del desarrollo organizacional, que influyen en elementos característicos motivo de estudio de este modelo. Estos

elementos son: a.- arreglos de organización: que incluye aspectos como metas y procedimientos administrativos; b.- factores sociales: que contiene la cultura y los patrones individuales de la organización; c.- la tecnología: incluye herramientas, tecnología de la información y sistemas técnicos entre otros y d.- escenario físico: que incluye configuración del espacio y ambiente físico.

2.1.5.- Modelo de Burke-Litwin (citado por Garzón, 2005), se define como un modelo bastante complejo, pues su base lo representa el comportamiento humano. Se identifica en él, un conjunto de variables de primer orden y segundo orden, que los autores del modelo denominan cambio transaccional y cambio transformacional, respectivamente. En los cambios de primer orden se considera la modificación de las características de la organización, pero su naturaleza fundamental sigue siendo la misma; sin embargo en los cambios de segundo orden, se habla de un verdadero cambio, un cambio revolucionario por así llamarlo, pues es realmente significativo en la naturaleza de la organización.

Por ende, se hace necesario para la implantación de este modelo tener en claro la definición del cambio transaccional y el transformacional. Dentro de este contexto, el líder juega un papel relevante, pues será la determinación de éste quien gestionará o no el cambio. En un cambio transaccional, se habla de un líder que motiva a sus seguidores y los conduce a un desempeño normal, por ende induce cambios de primer orden. Ahora bien, en un cambio transformacional, el líder induce a sus seguidores a trascender más allá de su individualismo en bienestar de la organización, aquí se habla en consecuencia de cambios de segundo orden.

En consecuencia el analista de DO, deberá evaluar qué tipo de cambio desea gestionar en la organización, si de tipo transformacional o transaccional, a fin de orientar las intervenciones a realizar.

2.2.- Teoría de los Sistemas:

La segunda base del desarrollo organizacional, es la teoría de sistemas, donde se considera a las organizaciones como sistemas abiertos, en consecuencia existe un intercambio activo con los ambientes que le rodean.

Visto de este modo, el Desarrollo Organizacional percibe a las organizaciones como sistemas abiertos que de forma continua interactúan con el medio ambiente externo a ella. Debe entenderse, que como sistema la organización es un conjunto de elementos organizados denominados sub-sistemas, que interactúan entre ellos, estableciendo nexos que les permiten formar parte de un todo.

Al mismo tiempo, este sistema interactúa con otros sistemas que se encuentran en el ambiente externo a él, pues todos los sistemas abiertos son mecanismos de entrada-producción-salida. Así, los sistemas toman las entradas del ambiente, como dinero, personas, materia prima entre otros, realizan una transformación o utilización de estas entradas lo que se traduce en producción para por ultimo devolver al ambiente externo un producto final, en forma de salida.

Entender a las organizaciones como sistemas abiertos, representa parte esencial para el Desarrollo Organizacional y en consecuencia influye en el éxito de su aplicación. Al mismo tiempo, siendo las organizaciones sistemas abiertos, son poseedoras de características tales como: la equifinalidad “el principio de que hay múltiples formas de llegar a un resultado” (French y Bell, 1995, p.93); que dan a la organización la potestad de establecer diversas rutas para llegar al cumplimiento de sus objetivos. Igualmente, las organizaciones poseen un estado estable, u homeostasis, característica que le permite implantar un punto de equilibrio en contra de fuerzas externas o internas a este sistema abierto. Esta característica explica porque las organizaciones se muestran resistentes a cualquier cambio que se les manifieste.

2.3.- Participación y Delegación de Autoridad:

Una de las bases más importantes en el Desarrollo Organizacional lo representa la aceptación por parte de la alta gerencia de la realidad en que deben operar en el presente las organizaciones. Bajo esta premisa, se entiende que como sistema la interacción dentro de la organización debe realizarse en forma horizontal, entendiendo que aquellas estructuras verticales, donde se tomaba decisiones en la cúspide, desconociendo lo que pensaba el resto de los entes que hacían vida en la organización quedo hace tiempo atrás.

El DO consigue una verdadera herramienta al valorar a sus empleados, considerándolos el activo más importante para la organización. Se muestra nuevamente la parte humanística del DO, incorporando el tema de la delegación de autoridad a los empleados, a modo de hacerlos sentir que forman parte de lo que día a día acontece en la organización que laboran, y por ende de la que forman parte.

Con la participación y delegación de autoridad, el DO pretende incrementar el interés de cada uno de los miembros de la organización, entendiendo que la delegación de autoridad es darle poder a alguien, de modo tal que se deja que formen parte en la toma de decisiones, contribuyendo con ideas, ejerciendo influencia y por tanto ser responsables de los acontecimientos producto de las decisiones tomadas.

2.4.- Equipos y Trabajo en Equipo:

Seguido al paso anterior, muestra otra base fundamental para el DO, que lo representa el equipo y trabajo en equipo, puesto que para esta teoría constituyen los equipos de trabajo dentro de las organizaciones verdaderos micro-sistemas que con la autoridad que se les ha delegado, fluyen en la organización aportando ideas, solucionando problemas a corto plazo, y sobre

todo asumiendo la cultura que en términos generales debe prevalecer en el sistema global.

Así, estos bloques de trabajo poseen vida propia, y como tal, representan lo más importante que está sucediendo en las organizaciones modernas, esto lo afianza French y Bell (1995) "el efecto neto es que los equipos se desempeñan a niveles cada vez más altos, que se logra la sinergia, y que el trabajo en equipo se vuelve cada vez más satisfactorio para los miembros de equipo" (p. 100).

2.5.- Estructuras Paralelas de Aprendizaje:

Se les define como estructuras creadas principalmente para realizar un análisis de la situación actual de la organización, y actuando en forma paralela a la estructura existente, guían el proceso de cambio que se pretende poner en marcha.

Al decir que son paralelas es porque estas estructuras coexisten con las ya existentes, y manteniendo una similitud en la forma de hacer las cosas, pretenden generar sobre las situaciones que ocurren los correctivos necesarios para aprender sobre la marcha.

Cultura Organizacional

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales, afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, creencias, valores, creencias, tradiciones, derechos fundamentales del ser humano. Desde la visión cognoscitiva, la cultura consiste en conocimientos compartidos; para la simbólica, la cultura es un sistema de significados compartidos y por último, para las perspectivas estructurales y psicodinámicas, la cultura es una manifestación de la forma en que opera la mente inconsciente.

Desde otra perspectiva, Ouchi (citado por Murillo, Calderón y Torres, 2003) plantea que "la cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones". Se infiere de la cita del autor, que se concibe a la cultura como todo lo que identifica a la organización; la hace diferente a otra, hace que sus miembros se sientan parte de ella, pues profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, que se transmite en el tiempo y se va adaptando a las influencias del ambiente interno y externo, producto de la dinámica organizacional.

En este orden de ideas, es relevante mencionar lo planteado por Robbins (1999), cuando muestra las "Funciones de la Cultura" dejando por sentado que son múltiples las funciones que cumple la cultura dentro de la organización, entre las que resaltan: la definición de fronteras, pues da particularidad a cada organización, diferenciándola de algún modo de otras organizaciones, aunque tengan fines similares; igualmente transmite sentido de identidad a los miembros de la organización, lo que se traduce en sentido de pertenencia, creando vínculos afectivos, adoptando hábitos y normas compartidas con el resto de los miembros del grupo; así da paso entonces a una tercera función: la generación de un compromiso, producto de la identificación existente hace sentir a un individuo que forma parte de algo mas grande que lo personal.

Igualmente, la cultura cumple la función de estabilizadora del sistema social, considerada como pegamento social, pues muestra estándares apropiados en la forma de hacer las cosas y finalmente sirve como mecanismo de control pues es una guía en la forma de hacer las cosas dentro de la organización.

1.- La Cultura como Desventaja:

Dentro de la organización es claro la existencia de la cultura que le define, tal como se ha mencionado anteriormente, sin embargo no se puede

afirmar que sea bueno o malo su existir, sólo que es inminente que esta allí de una u otra forma. De este modo, se encontrarán situaciones antes las cuales se deberá reconocer la fuerza inminente de la cultura en la organización mostrada como:

1.1.- Barrera contra el cambio: Llegado el momento de gestionar cambios en la organización, en ciertas ocasiones se encuentra con una cultura totalmente difundida y arraigada a una forma de hacer las cosas, que se mostrara como principal oponente para permitir que cambie lo que existe, siendo una defensa propia de los sistemas ante la influencia del medio ambiente externo.

1.2.- Barrera hacia la Diversidad: Las culturas fuertes imponen una presión considerable para que se ajusten los empleados, en ese mismo sentido los cambios que involucran rote, integración o migración de personal, se encuentra ante un inconveniente cultural que debe visualizarse y entenderse para lograr con éxito del proceso cambiante.

Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional (CO) tal como lo define Robbins (1999), “es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización”(p. 7).

Llegado este punto, es necesario entender que el comportamiento organizacional es visto más como un conjunto de experiencias de tipo científico que enmarcadas dentro de lo que es el comportamiento humano realiza el análisis de las situaciones que ocurren en una organización que dan forma a la estructura humana que de una u otra manera la compone. Así el CO, guarda relación con lo que los empleados hacen en una organización, así como su efecto en el rendimiento y operatividad de la misma.

En este orden de ideas, es claro que debido a la dificultad del estudio de las relaciones interpersonales de todos y cada uno de los individuos que forman parte de una organización cualquiera, cada vez es más amplio el ámbito de estudio del CO, razón por la cual vale señalar algunos aspectos relevantes del mismo.

1.- Reemplazo de la intuición con el estudio sistemático:

Por naturaleza, cada uno de los seres humanos es un estudiante del comportamiento. A nivel social, se analiza la forma de actuar del compañero de trabajo, del vecino de todas y cada una de las personas que hacen vida a nuestro alrededor, es algo innato, pues es una de las maneras de obtener una visión de quienes integran el núcleo en el que cada quien se desenvuelve.

Sin embargo, a nivel organizacional, este análisis debe dejar de ser un tanto subjetivo para dar uso a un proceso sistemático que permitirá la objetividad necesaria para obtener óptimos y fiables resultados.

Al respecto conviene decir que existen en este sentido muchas “Generalizaciones acerca del comportamiento” que constituyen ideas que a través del tiempo se han obtenido sobre el comportamiento de los individuos en las organizaciones, producto mas de la intuición que de los hechos, así se encuentran afirmaciones como:

- Los trabajadores felices son trabajadores productivos.
- Los mejores líderes son aquellos que muestran un comportamiento consistente, sin importar las situaciones que enfrenten.
- Hay que atemorizar un poco a la gente para que haga su trabajo...

Entre otro sin número de generalizaciones, que a través un estudio sistemático lograra reemplazar la intuición y mejorar la precisión al explicar y predecir el comportamiento.

2.- Retos y oportunidades para el CO:

En la actualidad el análisis del comportamiento en las organizaciones ha incrementado su auge, y con ello el número de temas que se desean conocer con la puesta en práctica de tal estudio, encontrándose:

2.1.- Desde la igualdad de todos hasta la diversidad de la fuerza laboral:

Bajo la premisa de que las organizaciones modernas para poder sobrevivir en un mundo continuamente cambiante, se han tenido que integrar al proceso de globalización que ha hecho al mundo una verdadera comunidad global.

En ese mismo sentido, el estudio del comportamiento organizacional afronta uno de sus mayores retos, que es migrar de grupos de trabajadores hasta hace algún tiempo uniformes a grupos con una amplia diversidad de fuerza laboral, donde la diversidad viene dada por diferencias en términos de género, raza, religión y etnicidad. Es relevante reconocer que la diversidad de la fuerza laboral tiene implicaciones importantes para la gerencia de cualquier organización y a pesar del reto que representa, administrada positivamente incrementa la creatividad y la innovación en las organizaciones.

2.2.- Mejoramiento de las habilidades personales:

El comportamiento organizacional como estudio, muestra herramientas que permiten la posibilidad de optimizar la forma en que interactúan los individuos que forman parte de la organización, siendo esta una verdadera oportunidad para el desarrollo del campo de estudio de esta materia.

Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional a simple vista deja entrever que se trata de un concepto psicológico que se desarrolla dentro de una organización cualquiera, donde se pretende reunir en una definición

elementos bastante diversos relacionados todos con los individuos que forman parte de la misma.

Siendo un concepto que se maneja desde diversos puntos de vista, se cita la enunciación planteada por Ucrós y Gamboa (2010), sobre clima organizacional

Expresa las percepciones que tienen los individuos de los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales que influyen en los comportamientos de las personas, lo cual trae consecuencias para las organizaciones respecto a cuestiones vitales como el rendimiento y la rotación del personal(p.187).

Bajo esta perspectiva se muestra una definición lo suficientemente amplia sobre un elemento que forma parte esencial de las organizaciones modernas, donde su estudio ha ido creciendo a medida que la gerencia a tratado de entender los procesos que se suscitan en su organización.

Dentro de este contexto, el clima organizacional se refiere a las particularidades del medio ambiente de trabajo; aunado al hecho de entender cómo son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente.

Llegado a este punto, todo lo antes mencionado deja claro que el clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral y es un factor sumamente influyente en el sistema organizacional y el comportamiento individual.

Basado en lo antes indicado es claro para las organizaciones en la actualidad, afrontadas a un mundo cada vez mas exigente, cambiante que requiere de generar herramientas para fortalecerlas frente a la competencia, la evaluación del clima organizacional representa requisito obligatorio para la gerencia, considerando que es un elemento que diferencia a una

organización de otra y que en términos generales permanece sin muchos variantes en el tiempo.

Aunado a ello, el clima organizacional, junto a otros elementos que se han mencionado a lo largo de la investigación tales como el comportamiento organizacional y la cultura organizacional cumplen el papel de definir a una organización como un sistema que posee vida propia y que interactúa con otros sistemas para cumplir con sus objetivos planteados.

2.3. Bases Legales

La estructura social, jurídica y financiera de nuestro país parte del principio básico de solucionar los problemas sociales de sus ciudadanos dentro de los lineamientos económicos modernos y funcionales de los lineamientos establecidos por el Poder Ejecutivo.

Se destaca que en virtud de esta realidad, hay un amplio contraste entre lo que hasta 1999 fue la concepción de un modelo económico que sufrió modificaciones con la entrada en vigencia de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, norma supra que redefinió el contexto legal del Estado Venezolano.

La investigación que aquí fue desarrollada tuvo como marco legal básicamente los lineamientos generales establecidos en la Carta Magna a saber:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en sus Artículos siguientes:

Artículo 4.- la República Bolivariana de Venezuela es un estado federal descentralizado en los términos consagrados en esta constitución, y se rige por los principios de integridad territorial, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad;

Artículo 6.- el gobierno de la república bolivariana de Venezuela y de las entidades políticas que la componen es y será siempre democrático, participativo, electivo, descentralizado, alternativo, responsable, pluralista y de mandatos revocables; y

Artículo 7.- la constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico. Todas las personas y los órganos que ejercen el poder público están sujetos a esta constitución.

En el caso aun mas particular de la investigación motivo de estudio, los lineamientos generales establecidos para la organización y funcionamiento del SAREN se encuentran estipulados en la **Ley de Registro Público y del Notariado (2008)**, encontrando así el siguiente articulado que se vincula directamente con el tema de investigación:

Art. 2.- esta ley tiene como finalidad garantizar la seguridad jurídica, la libertad contractual y el principio de legalidad de los actos o negocios jurídicos, bienes y derechos reales.

Para el cumplimiento de las funciones registrales y notariales, de las formalidades y solemnidades de los actos o negocios jurídicos, se aplicaran los mecanismos y la utilización de los medios electrónicos consagrados en la ley.

Art. 10.- se crea el servicio autónomo de registros y notarías, sin personalidad jurídica, que depende jerárquicamente del ministerio del interior y justicia, y es el órgano encargado de forma autónoma de la planificación, organización, coordinación, inspección, vigilancia, procedimiento y control sobre todas las oficinas de registros y notarías del país.

El reglamento orgánico del servicio autónomo de registros y notarías desarrollara:

1. La integración y fuentes ordinarias de ingresos.
2. El grado de autonomía presupuestaria, administrativa, financiera y de gestión.
3. Los mecanismos de control a los cuales quedara sometido.
4. El destino que se dará a los ingresos obtenidos en el ejercicio de la actividad y el de los excedentes al final del ejercicio fiscal.
5. Las demás que sean necesarias para el desarrollo de esta ley.

Art. 14. El servicio autónomo de registros y notarías desarrollará un plan especial de formación para registradores o registradoras y notarios o notarias. Adicionalmente, el ministerio del interior y justicia, en coordinación con el ministerio de educación superior, promoverá la incorporación de la materia registral y notarial en los pensum de estudios en los institutos de formación técnica y universitaria, así como la capacitación continua de los

registradores o registradoras y notarios o notarias y funcionarios o funcionarias en instituciones especializadas.

Art. 23. Todos los soportes físicos del sistema registral y notarial actual se digitalizarán y se transferirán a las bases de datos correspondientes.

El proceso registral y notarial podrá ser llevado a cabo íntegramente a partir de un documento electrónico.

Art. 30. En el distrito metropolitano de Caracas funcionará la base de datos que consolidará y respaldará la información de todas las materias registrales y notariales del país, sin perjuicio de los respaldos que se puedan establecer en otras entidades a los fines de salvaguardar la información contenida en la base de datos nacional.

Art. 33. Los sistemas, programas, aplicaciones y demás componentes informáticos que sirven de plataforma tecnológica a la operación registral y notarial en todo el país, en sus vertientes jurídicas, administrativas, contables y de comunicaciones, son propiedad de la república. Solamente serán permitidos aquellos cambios y usos de otros sistemas de información autorizados por el servicio autónomo de registros y notarías.

2.4. Sistema de Variables

Para el desarrollo de la presente investigación se determinaron las variables a medir, conceptualizadas por Arias (2006), como “una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 57).

En este sentido, se dio una definición a cada una de las variables utilizadas, basada en el significado que se le ha dado dentro de la investigación.

Así, se define las variables para su operacionalización. (ver Cuadro N° 1, de Operacionalización de variables)

Cuadro N° 01.- Operacionalización de las Variables.

| OBJETIVOS | VARIABLE | DEFINICIÓN | DIMENSIÓN | INDICADORES | FUENTE | ITEMS |
|--|--|--|--------------------------|--|-------------------------------------|--|
| Describir el proceso de sistematización y centralización de las actividades Registrales y Notariales llevado a cabo en el estado Portuguesa. | Proceso de Sistematización y Centralización de las actividades registrales y notariales llevado a cabo en el estado Portuguesa. | Se refiere a los pasos definidos por el SAREN para organizar a nivel central, las actividades registrales y notariales llevadas a cabo en el estado Portuguesa | | <ul style="list-style-type: none"> ● Pasos/actividades ● Elementos/agentes ● Recursos financieros empleados ● Recursos humanos ● Tiempo | Manual/Instructivo/Ley (Documental) | |
| Identificar los efectos del proceso de sistematización y centralización predominantes en las Oficinas de Registros y Notarias del estado Portuguesa. | Efectos del Proceso de sistematización y centralización predominantes en las oficinas de registros y notarias del estado Portuguesa. | Se refiere a las consecuencias del proceso, a nivel de usuario y de funcionarios | Satisfacción del usuario | <ul style="list-style-type: none"> ● Tiempo de atención ● Costo del servicio ● Seguridad jurídica ● Imagen Organizacional ● Conformidad con la calidad del servicio ● Expectativas sobre innovaciones en el servicio | Usuario | 1.- 2.- 3, 4,5 6, 7 8.- 9.- 10.- 11.- 12.- 13.- |

| | | | | | | |
|--|--|--|------------------------------|--|--------------|---|
| | | | Satisfacción del funcionario | <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de atención • Beneficios laborales • Clima Organizacional | Funcionario | 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- 8.- 9.- |
| Analizar el ambiente interno y externo de las Oficinas de Registros y Notarias del estado Portuguesa | Ambiente de las Oficinas de Registros y Notarias del estado Portuguesa | Se refiere a los aspectos favorables y Desfavorables, de las oficinas de registros y notarias del estado Portuguesa. | Interno | Fortalezas Debilidades | Funcionarios | 10.- 11.- |
| | | | Externa | Oportunidades Amenazas | | 12.- 13.- |

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

El tipo de estudio empleado y que sustenta la investigación corresponde a los postulados de Investigación de Campo, tal como lo señala el Manual de Normas para presentación de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctoral de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL 2005), acota que:

Es el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 14)

La investigación consistió en emplear el desarrollo organizacional como herramienta gerencial para el cambio llevado a cabo por el Servicio Autónomo de Registros y notarias específicamente en el estado Portuguesa, tras el proceso de automatización y centralización que allí se ha llevado a cabo. Se apoya en una investigación de campo de carácter descriptivo ya que busca analizar y describir la composición del fenómeno investigado. Lo antes expuesto está sustentado en la definición de Arias (2006) que plantea “la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p.31).

3.2. Población y Muestra

Según Balestrini (2006), "Por población se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes..."(p. 137) En el caso de la presente investigación las unidades de análisis están conformadas por siete (07) oficinas de registro existentes en el estado Portuguesa que se encuentran completamente automatizadas, adscritas al SAREN.

Sin embargo, la investigación se desarrolló con el uso de dos poblaciones que desarrollan sus actividades en las oficinas automatizadas ya mencionadas. De este modo se trabajó con una Población Finita, figurada por los funcionarios adscritos a las siete (07) oficinas de registro y otra Población Infinita, personificada por los usuarios que asisten diariamente a solicitar los servicios de las mencionadas oficinas. Así, es necesario considerar según lo planteado por Arias (2006), al señalar

Población finita: agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades... Población infinita: es aquella en la que se desconoce el total de elementos que la conforman, por cuanto no existe un registro documental de éstos debido a que su elaboración sería prácticamente imposible (p. 82)

No obstante, a pesar de existir una población finita y otra infinita se estableció la necesidad de tomar muestras de ambas poblaciones por considerarse elevado el número de individuos que representan. Entendiéndose por muestra, según lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (1998) "es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población" (p. 207)

Basado en lo citado anteriormente, se realizó el estudio utilizando dos muestras. Ambas de tipo probabilístico, pues en el caso de estudio es el

muestro que mas ventaja presenta. El tamaño de la muestra se estableció con el uso de las formulas estadísticas.

3.3.- Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

3.3.1 Técnica

La técnica e instrumento de recolección de información, según Rodríguez y Pineda (2003), “Es la descripción de las técnicas, instrumentos escalas y mediciones utilizadas para obtener la información” (P.86); de allí que, para la recolección de los datos se empleo: 1) La técnica de la encuesta definida por Balestrini (2006), como “una comunicación planificada, con objetivos y estrategias predeterminada, lleva como propósito definido la recopilación de información de una o varios informantes, simultáneamente o no” (p.99) y 2) La técnica de la Observación Documental que según lo expuesto por el mismo autor “como punto de partida en el análisis de las fuentes documentales, mediante una lectura general de los textos, se iniciará la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que son de interés para esta investigación” (p. 152).

3.3.2 Instrumento

Los instrumentos seleccionados para la recolección de información, son: 1) El cuestionario, que como lo plantea Arias (2006) se define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p. 74); 2) La Ficha, utilizada como forma de resumen del análisis efectuado sobre fuentes documentales existentes, tal como lo precisa Balestrini (2006) “centran su atención en la observación y el análisis de la diversidad de fuentes documentales” (p. 146)

3.4 Técnica de Análisis de Datos

Es el procedimiento que según Balestrini (2006) “se hace a los datos a fin de describir explicar las tendencias reflejadas” (p. 92).

Una vez diseñado los dos (2) instrumentos en este caso el cuestionario, fue sometido al proceso de validación a través de la metodología del juicio de expertos que según Hernández y otros (1998), expresa “La validez es el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. (p.349).

La confiabilidad de un instrumento según Tamayo y Tamayo (2006), se refiere a la condición en la cual observaciones repetidas de los mismos fenómenos como instrumento presentan resultados similares. De allí para determinar la confiabilidad se aplicó una prueba piloto, a sujetos con características similares a la muestra en estudio, que con la finalidad de verificar si el instrumento es o no confiable para la aplicación, se utilizó para ello la formula del coeficiente de Alpha de Cronbach, dando para ambos instrumentos una confiabilidad muy alta.

Una vez obtenida la información a través de datos que suministraron los instrumentos diseñados se realizó lo siguiente: A los datos obtenidos con la aplicación del cuestionario se dio un tratamiento estadístico descriptivo con la finalidad de analizar de manera porcentual la misma y relacionarlas con su frecuencia con que se responde dentro de cada categoría, ello incluyo también la interpretación de cuadros y gráficos de los resultados una vez obtenidos.

Ahora bien, a los datos obtenidos a través de la ficha, se realizo un análisis profundo de tal fuente documental, aplicando observación documental, presentando un resumen de lo allí planteado. Posterior a este primer análisis, y con estos insumos, se construyó la Matriz FODA (matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la definición de los

lineamientos requeridos establecidos en los objetivos específicos de la investigación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de realizar la aplicación de las diversas técnicas de recolección de datos señaladas en el capítulo anterior, corresponde ahora mostrar la información obtenida de ellas.

De este modo se presenta en este capítulo de forma gráfica los resultados obtenidos con sus respectivos porcentajes con la intención de facilitar la interpretación de los mismos.

1.- Descripción del Proceso de Sistematización y Centralización

El Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia, por disposición de la Ley de Registro Público y del Notariado (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°. 5.822 Extraordinaria de fecha 22 de diciembre del 2006) creó el SAREN y tal como lo establece la Disposición Transitoria tercera, a partir de la entrada en vigencia de la ley, determinó la forma en que progresivamente las oficinas de registros y notarias del país se sometieron al proceso de organización, automatización, modernización que formó parte del Proceso de Sistematización y Centralización.

Bajo esta premisa, en marzo del año 2008 se inicia el Proceso mediante el cual se Centralizan, en primer término, todas las recaudaciones realizadas a través de las oficinas de registros y notarias del país, y a partir de ese momento el dinero que ingresa por notaría y registros se dirige a un fondo único, empleado inicialmente para subvencionar la automatización de

estas dependencias. Tal recaudación es llevada a cabo con la implementación de la Planilla Única Bancaria (P.U.B) como única forma de pagar las tasas producto del servicio prestado a los usuarios, en diversas entidades bancarias del sector público y privado.

De esta manera se inicia el proceso de centralización de las actividades registrales y notariales en Venezuela, al realizar de forma simultánea la toma de la parte administrativa y de recursos humanos que se manejaba hasta ese momento de forma autónoma en cada oficina por parte del SAREN.

1.1.- Pasos y Actividades

El proceso de sistematización y centralización se ejecutó en las siguientes fases:

La *Fase I* referida a la planificación, instalación, operación, administración de la infraestructura de telecomunicaciones necesaria para conformar una red privada que permita conectar a los registros y notarias con la Sede Principal de la Dirección General de Registros y Notarías y proveer de Internet a los Registros Inmobiliarios y Mercantiles para conformar una red propia virtual.

El Estado venezolano invirtió inicialmente, para obtener la información interna y comenzar a realizar el despliegue de los equipos de computación necesarios para la estandarización de la gestión de las oficinas registrales, para garantizar la certeza, confiabilidad y seguridad jurídica de los actos protocolizables.

En esta fase, para el despliegue en cada Registro se tuvo en cuenta los siguientes requisitos:

- a. Responsables para recibir el Equipamiento,
- b. Conexión con el Centro de Datos, por CANTV,
- c. Instalaciones Eléctricas seguras,

- d. Asistencia a la Capacitación y Adiestramiento,
- e. Funcionario con conocimientos de Informática,
- f. Actividad Contable actualizada,
- g. Conocer procedimiento de cierre,
- h. Cómo proceder con el equipamiento existente.

La *Fase II* referida a la planificación, instalación, operación, administración y mantenimiento de la infraestructura de telecomunicaciones necesaria para conformar una red propia virtual que permita conectar a los Registros Mercantiles, Públicos, Notarias con la sede principal del Servicio Administrativo del Identificación, Migración y Extranjería (SAIME) y el SAREN. Ello implicó la puesta en marcha de la solución de software SAREN, que constituye el núcleo central para la integración y automatización de los procesos asociados a los Registro Mercantiles y públicos.

El SAREN se encuentra en la segunda etapa del Proyecto de centralización y automatización que arrancó en marzo del 2008, el cual tiene por objetivo implantar la nueva estructura organizacional, soportada por una plataforma tecnológica de avanzada.

Durante el 2008, se logró la automatización de 130 oficinas registrales mercantiles y públicas, las cuales están provistas de un nuevo sistema informático de gestión que estandariza los procesos y centraliza toda la información generada por la actividad registral. La documentación que es digitalizada está certificada por la Firma Electrónica de cada registrador y es resguardada en el Centro de Datos del SAREN.

En el estado Portuguesa, existen en total dieciséis (16) oficinas de registros y notarias. Durante la primera y segunda fase se realizó el despliegue del equipo para la sistematización en 10 de ellas. Aun se encuentran sin sistematizar (al igual que en el resto del país) los registros

principales y las notarias públicas. Hasta el año 2011 se logró la automatización de seis (6) de ellas.

Con esta fase del proyecto se ha logrado crear una Plataforma Tecnológica Operativa sobre la cual corren los Sistemas de Gestión del Servicio Autónomo de Registros y Notarias (SAREN) y del Servicio Autónomo de Identificación, Migración y Extranjería (SAIME), y se garantiza un nivel permisible de la Seguridad Jurídica de los servicios registrales inmobiliarios y mercantiles para estandarizar los procesos de gestión en el caso del SAREN. Mientras que con el SAIME, se permite disponer de información certera sobre la identificación de personas dentro del país. Este proyecto es desarrollado conjuntamente con el Operador de Telecomunicaciones Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (C.A.N.T.V).

1.2.- Elementos

El sistema integral de gestión del SAREN en términos generales es un sistema automatizado de gestión de información que garantiza un favorable impacto de legalidad y estandarización en las operaciones de los registros Mercantiles y Públicos de la Republica Bolivariana de Venezuela

Como Sistema Integral de Gestión esta compuesto por los siguientes elementos, que forman parte íntegra del mismo, siendo cada uno de ellos de vital importancia para la consecución en el tiempo de tal sistema:

Equipamiento de Oficinas

Programas y Licencias

Red de Datos locales

Sistema de Seguridad Integral

Centro de Cómputo

Interconexión entre oficinas

Capacitación y entrenamiento

Soporte técnico

Recurso humano calificado.

Recursos Financieros Empleados

Para garantizar un nivel permisible de la Seguridad Jurídica de los servicios registrales y notariales a partir de la información, el SAREN realizo la siguiente inversión inicial:

Cuadro 2

Inversión inicial en el Estado Portuguesa en equipos tecnológicos

| Cantidad | Descripción | Costo Unitario | Costo Total: |
|-----------------|-----------------------------------|----------------|--------------|
| 10 | Servidores | 16.000,00 | 160.000,00 |
| 10 | Rack Piso | 1.500,00 | 15.000,00 |
| 10 | Switch | 600,00 | 6.000,00 |
| 32 | AP 3com | 700,00 | 22.400,00 |
| 17 | Escaner HP | 10.000,00 | 170.000,00 |
| 17 | Impresoras Láser HP | 10.000,00 | 170.000,00 |
| 74 | PC Desktop HP | 3.500,00 | 259.000,00 |
| 84 | Licencias originales de Antivirus | 150,00 | 12.600,00 |
| Total Bolívares | | | 815.000,00 |

Fuente: Equipo de Informática SAREN

El monto aquí señalado es de carácter referencial más no taxativo, y variable según el estado donde se desarrolló la inversión. Con el despliegue de estos equipos el SAREN incorporó al estado Portuguesa dentro del grupo de estados pilotos para dar inicio a la sistematización de las actividades registrales en el país.

1.4.- Recursos Humanos

El despliegue y puesta en funcionamiento de la plataforma tecnológica necesaria para la automatización de los procesos registrales de las oficinas de registros mercantiles y públicos existentes en el estado Portuguesa ha contado con la participación de los funcionarios adscritos inicialmente en cada una de las oficinas, y con la integración de un equipo de tres(3) ingenieros en informática que constituyen el soporte tecnológico y ejes de enlace entre la Gestión de Tecnología del SAREN y cada una de las oficinas automatizadas.

1.5.- Tiempo

Desde la fecha de entrada en vigencia de la Ley de Registro Público y Notariado a finales del año 2006, han transcurrido siete años y aún no ha finalizado la Fase II del Proyecto SAREN y se encuentra a la fecha de la presente investigación pendiente por automatizar parte de los registros públicos, el registro principal y notarias del estado.

2.- Efectos del Proceso de Sistematización y Centralización

El proceso de sistematización y centralización anteriormente expuesto desde el momento de su implementación ha tenido efectos que pueden ser concebidos desde los siguientes puntos de vista:

2.1.- Satisfacción del Usuario

El proyecto SAREN ha sido concebido desde un inicio con miras a mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios a los ciudadanos en los Registros y Notarias a nivel nacional, tratando de reducir los tiempos de espera, disminuyendo los requisitos, simplificando los procesos y que en forma conjunta se traduzca ello en lograr mantener a un usuario satisfecho ante las solicitudes hechas en cualquiera de los organismos antes mencionados.

Al aplicar el instrumento de investigación se obtuvo la siguiente información referente al grado de satisfacción de los usuarios de las oficinas de registro en el estado Portuguesa con respecto a los siguientes indicadores:

2.1.1.- Tiempo de atención a los usuarios

Ante la afirmación “las oficinas de registros y notarias del estado Portuguesa dan respuesta oportuna a las solicitudes de sus usuarios”, la mayor parte de los usuarios entrevistados, tal como se visualiza en la Figura 2, se inclinan por afirmar estar en desacuerdo con tal afirmación. En este sentido, el proceso de sistematización y centralización implementado por el SAREN, deja de cumplir con uno de sus objetivos primordiales.

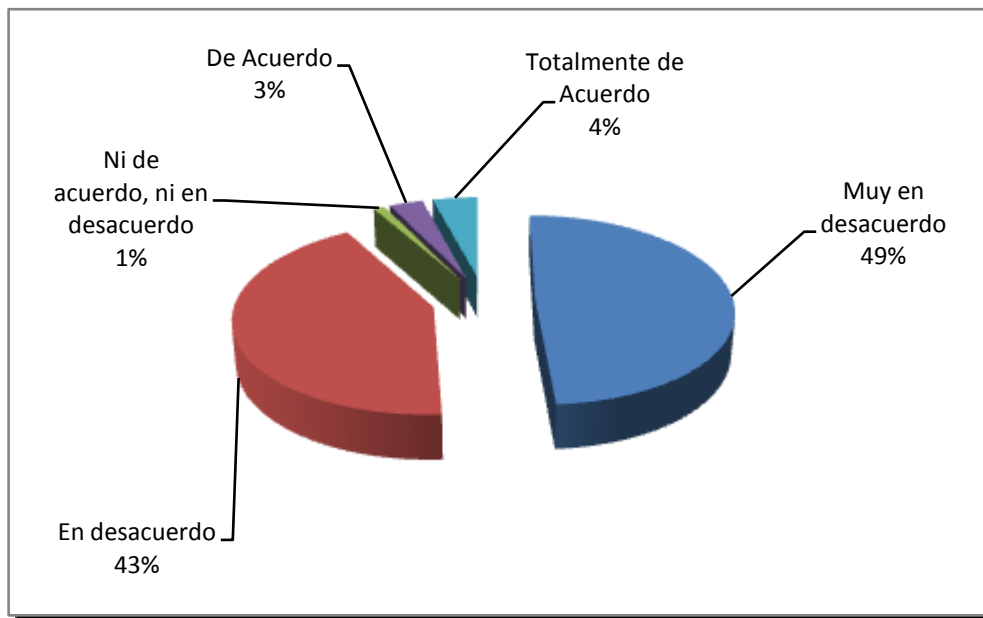


Figura 2. Tiempo de Atención a los usuarios
Elaboración Propia

En este orden de ideas, basado en parte de lo concluido por Viloría (2008) “el tiempo es un factor clave para prestar un servicio de calidad y para la satisfacción del cliente” es relevante considerar dentro del proceso de cambio que se ha llevado a cabo por el SAREN la forma de mejorar este aspecto.

2.1.2.- Costo del Servicio

Viloría (2008), en su investigación señala que “el cliente es capaz de pagar más, con tal de tener un buen servicio”. Sin embargo, en el caso particular del servicio prestado por el SAREN, el hecho de que los costos disminuyan representa en todo momento un aliado al proceso de cambio que se lleva a cabo.

Ahora bien, tal como lo muestra la Figura 3, de los usuarios entrevistados 66% respondió estar de acuerdo con el precio que pagan por el servicio prestado en las oficinas de registros y notarias, evidenciando un

logro de los objetivos planteados en el proceso de sistematización y centralización.

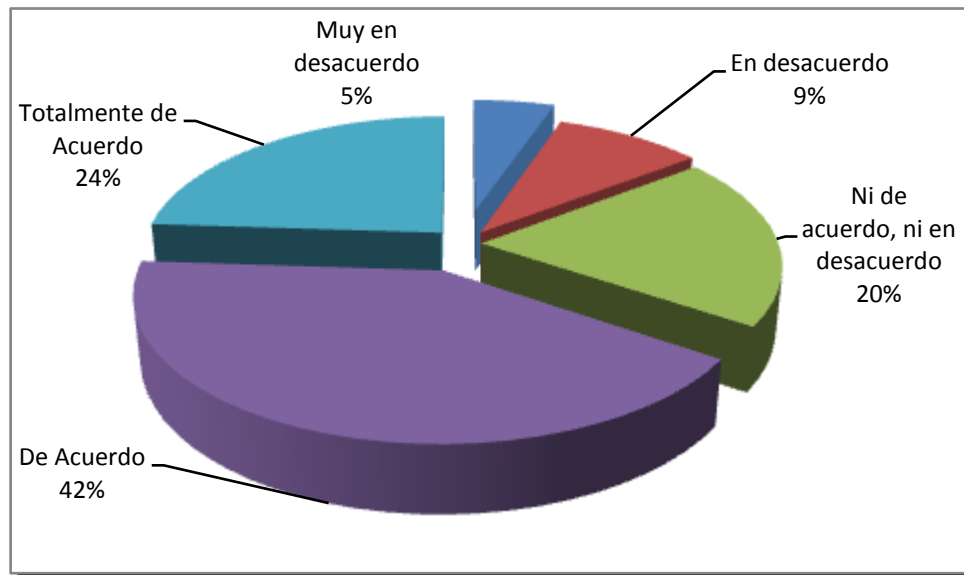


Figura 3. Costo del Servicio
Elaboración propia

2.1.3.- Seguridad Jurídica

La Ley de Registro Público y del Notariado (2006), expone en su Art. 2: “Esta Ley tiene como finalidad garantizar la seguridad jurídica”; siendo entonces una obligación para el Estado en el ejercicio de sus funciones velar por el cumplimiento de esta normativa.

En este sentido, vale mencionar que 77% de los usuarios entrevistados, tal como lo evidencia la Figura 4, afirman estar de acuerdo con que escenarios tales como la utilización de la base de datos del SAIME, del Instituto de Previsión Social del Abogado y la digitalización de la documentación tramitada, se traduce en un factor elemental denominado Seguridad Jurídica y ello es producto del proceso de sistematización y centralización llevado a cabo por el SAREN.

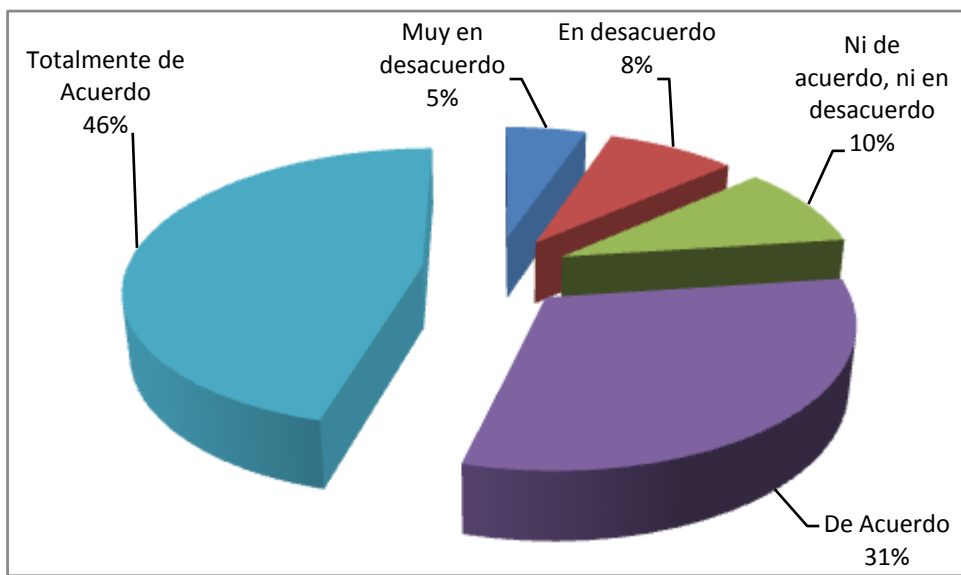


Figura 4. Seguridad Jurídica
Elaboración propia

2.1.4.- Imagen Organizacional

Currás (2010), se refiere al término imagen organizacional “como sinónimo de identidad percibida: la identidad corporativa proyecta la personalidad de la organización y provoca imágenes en sus públicos externos”

En este orden de ideas, ante el planteamiento sobre lo adecuado de las condiciones físicas de las instalaciones donde funcionan los registros y notarias, 57% de los usuarios encuestados afirmo estar en desacuerdo con ello, y así lo evidencia la siguiente Figura 5:

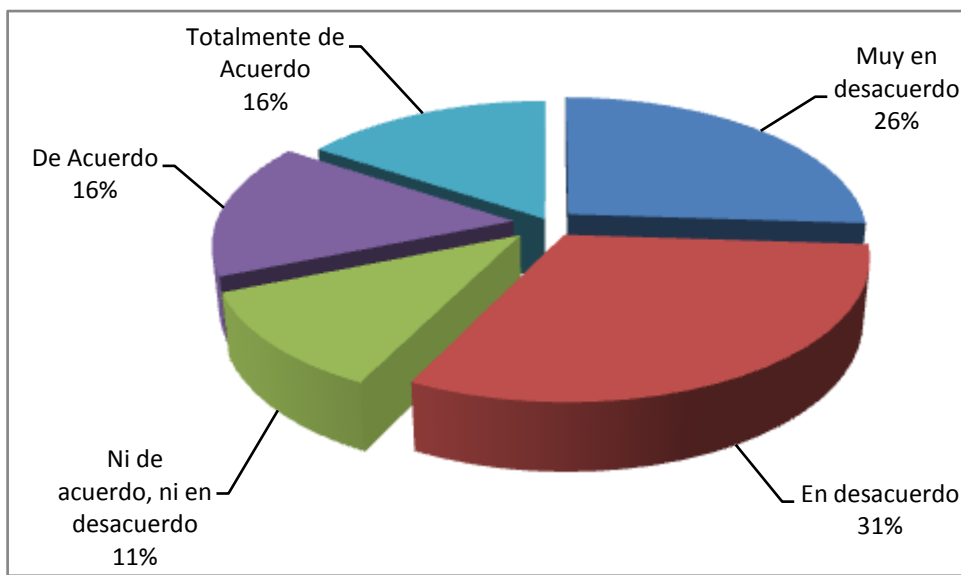


Figura 5. Imagen Organizacional - Instalaciones
Elaboración propia

Esto implica que parte de lo que representa la imagen de la organización se ve afectada al proyectar insatisfacción en cuanto al lugar donde se realiza la prestación del servicio.

Sin embargo, al plantearles a los usuarios el hecho de que los funcionarios que prestan servicios en las oficinas de registros y notarias presentan una imagen acorde con la institución, la Figura 6 muestra que 82% de los encuestados se inclinaron por estar de acuerdo con ello, aportando un elemento a favor de lo que representa la imagen de la organización.

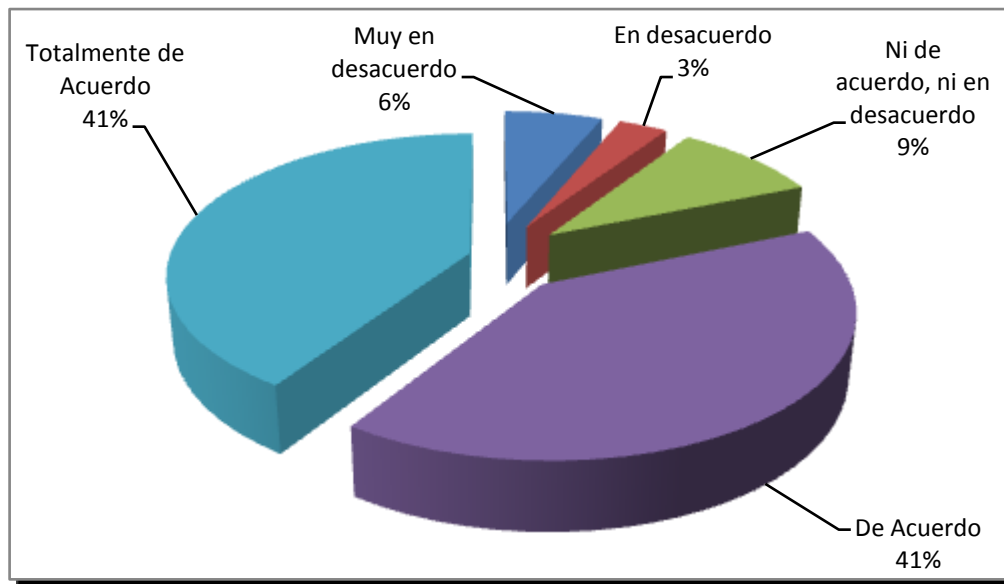


Figura 6. Imagen Organizacional - Funcionarios
Elaboración propia

Estos dos últimos factores representan elementos de vital importancia para definir la imagen proyectada por el SAREN, ya sea a través de las instalaciones donde funcionan sus oficinas o la imagen mostrada por sus funcionarios. Siendo entonces factor de análisis las instalaciones registrales y notariales, al no estar dentro de los parámetros de satisfacción del usuario.

2.1.5.- Conformidad con los Servicios Prestados

La calidad de servicio que se presta en cualquier organización es el punto de partida a considerar cuando se trata de cuantificar el cumplimiento o no de los objetivos organizacionales. Es la calidad de servicio en si misma el instrumento que puede definir el éxito de una organización y por ende su fortalecimiento dentro del sistema en el cual hace vida.

La importancia de lo anteriormente expuesto, lo confirma Gitlon (citado por Vilorio, 2008) cuando hace mención a que “la calidad es el juicio que

tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio; es el punto en el que se sienten que sobrepasan sus necesidades y expectativas”.

En la Figura 7, se observa que la tendencia representada por 69% de la población encuestada, está en desacuerdo con los servicios prestados por las oficinas de registro y notarias en el estado Portuguesa, siendo un elemento importante a considerar dentro del proceso de cambio que se lleva a cabo.

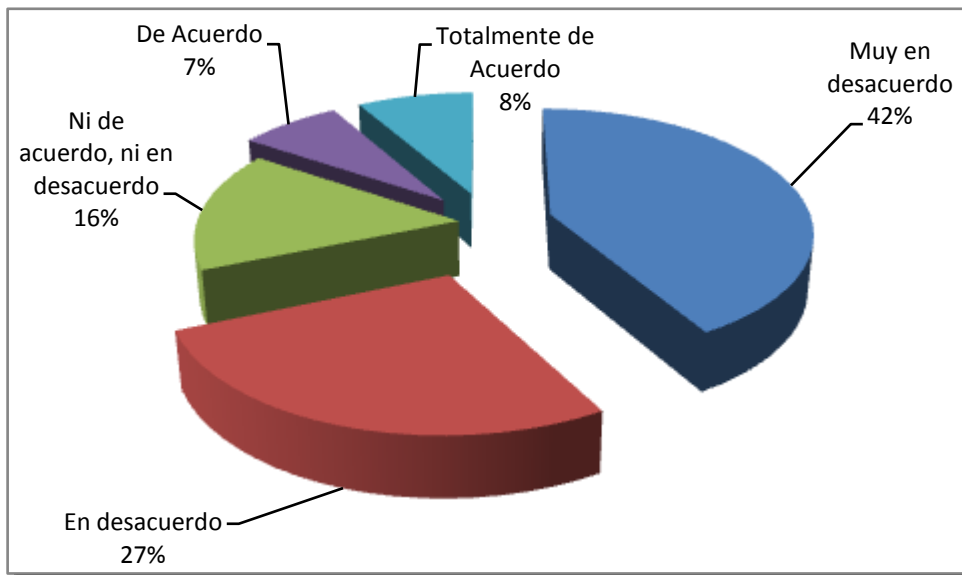


Figura 7. Conformidad con los servicios prestados
Elaboración propia

Ahora bien, al revisar las respuestas dadas por los usuarios sobre estar de acuerdo o no con el hecho de que los funcionarios de las oficinas de registro y notarias poseen gran habilidad y conocimiento en el área que atienden, en su mayoría (85%) estuvo de acuerdo con tal afirmación, tal como se evidencia en la Figura 8 que se muestra a continuación:

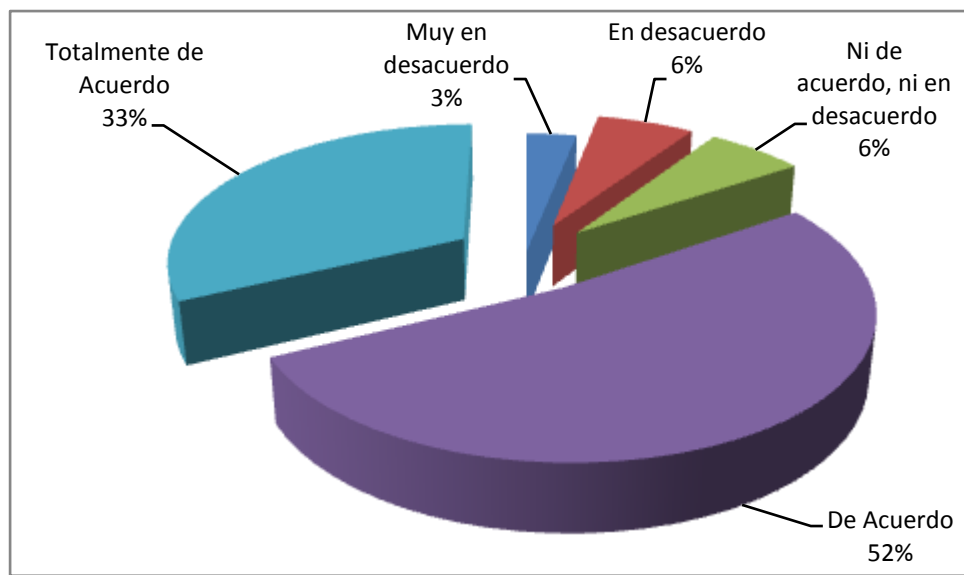


Figura 8. Conformidad con las habilidades y conocimientos de los funcionarios.
Elaboración propia

La relevancia del elemento “conocimiento” que muestran los funcionarios ante los usuarios es un factor primordial para el desarrollo deseado por el SAREN, tal como lo señala Viloría (2008), cuando dentro de las Dimensiones del Servicio/Mandamientos de la Calidad acota sobre la Seguridad: “el nivel de conocimiento ... es realmente indispensable para otorgar seguridad al cliente que lo recibe”.

Sin embargo, ante el planteamiento hecho a los usuarios entrevistados sobre el respeto y amabilidad mostrado por los funcionarios en el ejercicio de sus funciones, se visualiza en la Figura 9 que 81% se inclina a estar en desacuerdo con tal aseveración.

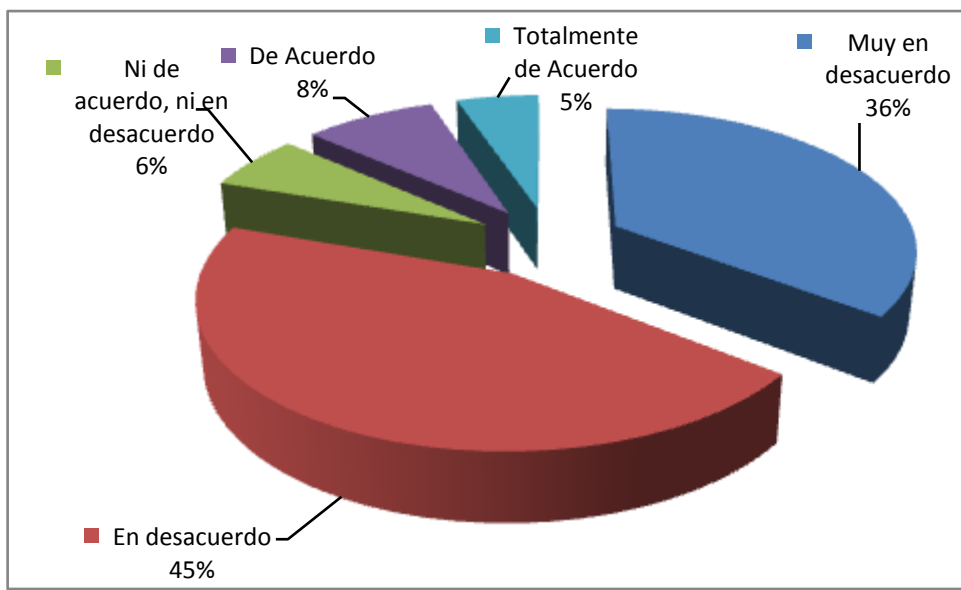


Figura 9. Conformidad con el trato dado a los usuarios por parte de los funcionarios.
Elaboración propia

En consecuencia vale señalar lo expuesto por Vilorio (2008) al continuar con las Dimensiones del Servicio/Mandamientos de la calidad, específicamente cuando expone que la “Empatía: .. va mas allá de la cortesía generalizada, es la atención individualizada con el cliente, un servicio esmerado...”. Es en si mismo, un elemento esencial que forma parte de una organización, y por ende los cambios ocurridos deben estar enfocados a corregir posibles fallas en lo que a esto se refiere.

2.1.6.- Expectativas sobre mejoras del servicio

Con el planteamiento hecho a los usuarios sobre sus expectativas ante servicios incorporados con el proceso de sistematización hecho por el SAREN, tales como el pago de los servicios registrales y notariales con el uso de Internet, punto de venta, la uniformidad de procesos, la seguridad aportada en los tramites realizados, 68% estuvo totalmente de acuerdo con

tal planteamiento. Así lo muestra la Figura 10 que se encuentra a continuación:

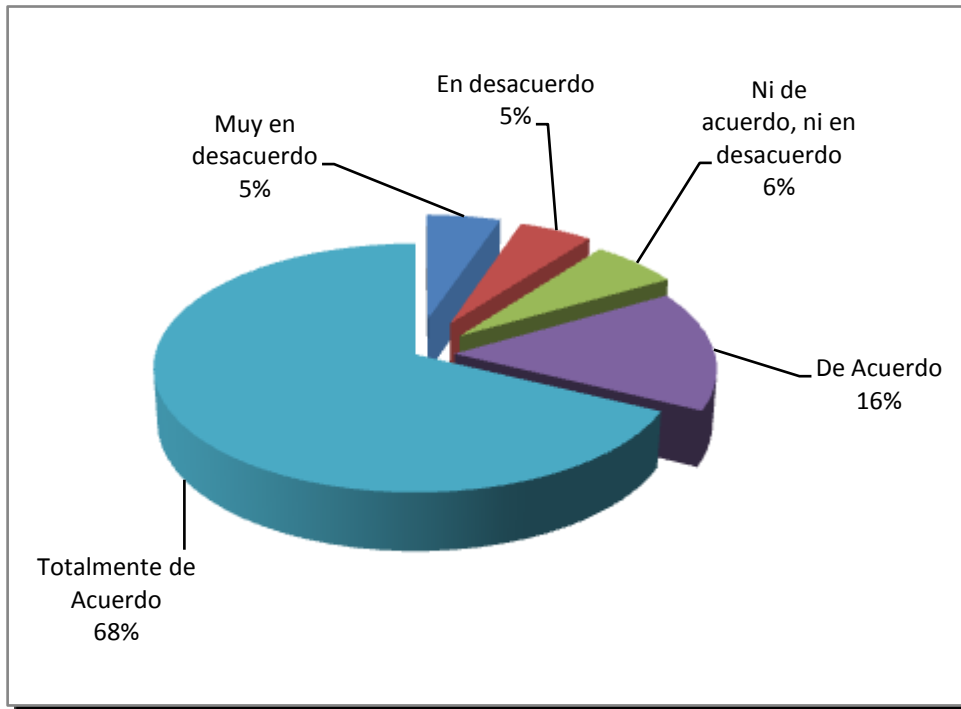


Figura 10. Expectativas de innovaciones en el Servicio Elaboración Propia

En este orden de ideas, es relevante considerar que parte de los nuevos elementos incorporados con el proceso de sistematización son ampliamente aceptados por los usuarios, fortaleciendo de este modo con ello los cambios asumidos.

Al respecto conviene mencionar lo expuesto por Fernández (citado por Merchán, 2008) cuando afirma que “el rediseño total o parcial de la estructura organizacional, el impacto de diversas variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, ...son solo algunas de las tantas causas que generan en una organización... una situación de cambio”.

Cuando este cambio, es realizado para beneficio y aceptación de los usuarios se logra una transformación que repercute en el provecho de los usuarios y el bienestar de la organización.

Ahora bien, al consultar a los usuarios sobre las mejoras en la calidad del servicio prestado y el uso de tecnología de punta tras la puesta en marcha del proceso de centralización y automatización, tal como lo evidencia la Figura 11, la tendencia fue de 50% a estar en desacuerdo con esta afirmación.

Esta situación conlleva a establecer una reconsideración en el proceso de cambio llevado a cabo hasta los momentos, al encontrarse en una situación generalizada de descontento aunque existan factores determinantes de carácter ampliamente aceptado por los usuarios.

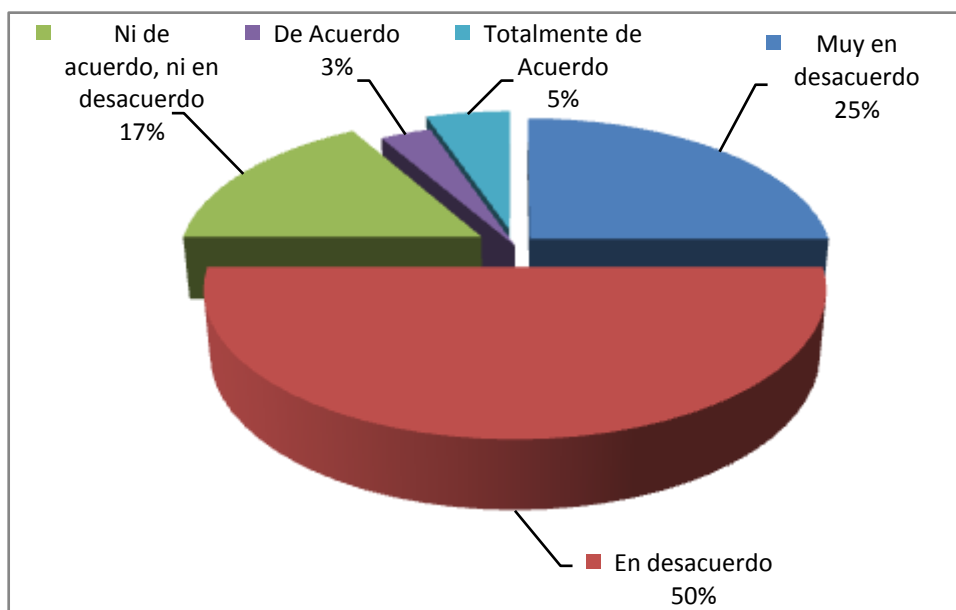


Figura 11. Expectativas de mejoras en el Servicio
Elaboración Propia

Posterior al análisis de los ítems descritos sobre la medición de la Satisfacción del usuario, es necesario recalcar que tal medida representa durante los últimos años un factor de suma importancia para el desarrollo de

las organizaciones en el ámbito en el que se desenvuelven. En el caso específico de estudio, los usuarios no mostraron el grado de satisfacción deseado para afirmar que el proceso de cambio llevado a cabo por el SAREN cumple con efectividad la prestación de servicio, estandarte desde un inicio del proyecto de sistematización y centralización, traduciéndose a la existencia de un nivel de insatisfacción merecedor de análisis y estudio por parte de los entes involucrados en el cambio.

2.2.- Satisfacción del Funcionario

En una organización cualquiera, el recurso humano representa en todo momento parte esencial para el buen funcionamiento de la misma y el grado de satisfacción de este se traduce en el éxito de un sistema global.

Con la aplicación del instrumento se obtuvo la siguiente información relacionada con este elemento:

2.2.1.- Tiempo de atención

Dentro de las organizaciones, la comunicación entre todos sus miembros, sin importar el nivel en el que se encuentren debe ser óptimo, de este modo se establecen lazos que corresponderán a la solución de cualquier inconveniente de la forma más acertada y oportuna posible.

El tiempo de atención dado a las solicitudes hechas por los miembros de una estructura es un factor de vital importancia para fortalecer el proceso comunicacional que se lleva a cabo, tanto interna como externamente.

De este modo, tal como lo muestra la Figura 12, 57% de los funcionarios encuestados, opinan estar en desacuerdo con el hecho de que la Dirección del SAREN da respuesta oportuna a las solicitudes hechas por estos. Siendo motivo de consideración este componente, dada su importancia.

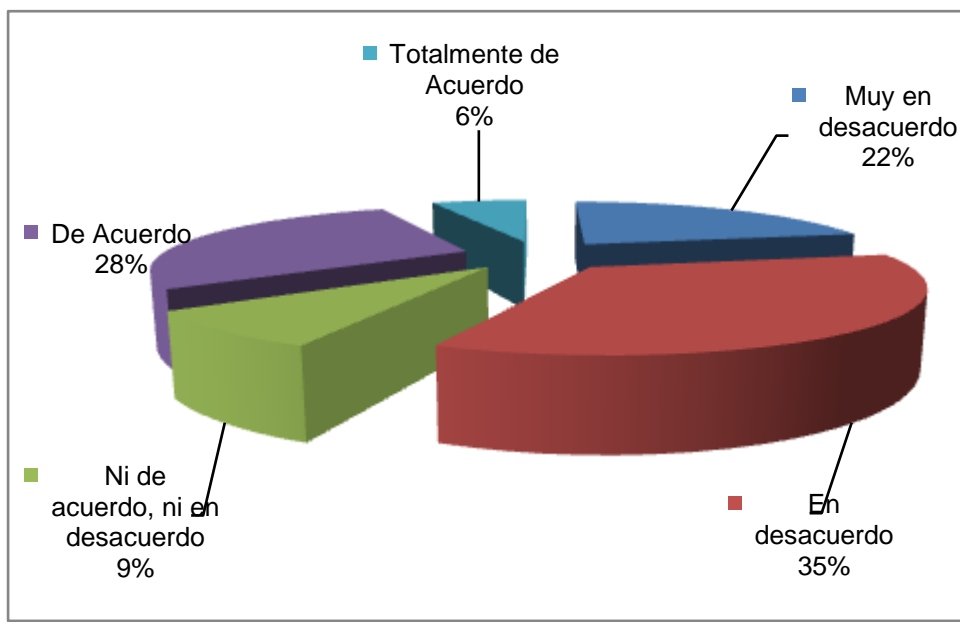


Figura 12. Tiempo de Atención.
Elaboración Propia

2.2.2.- Beneficios Laborales

Cuando se ha puesto en la palestra el concepto de Clima Organizacional, entra en colación un elemento fundamental representado por la percepción que tienen cada uno de los trabajadores de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral; siendo de vital importancia entonces el conocimiento del bienestar laboral existente.

Basado en ello, se planteo a los funcionarios del SAREN la afirmación de que este organismo ofrece estabilidad laboral y amplios beneficios labores. Ante tal aseveración 43% de los encuestados, afirmaron estar de acuerdo con ello; así lo evidencia la Figura 13 que se muestra seguidamente.

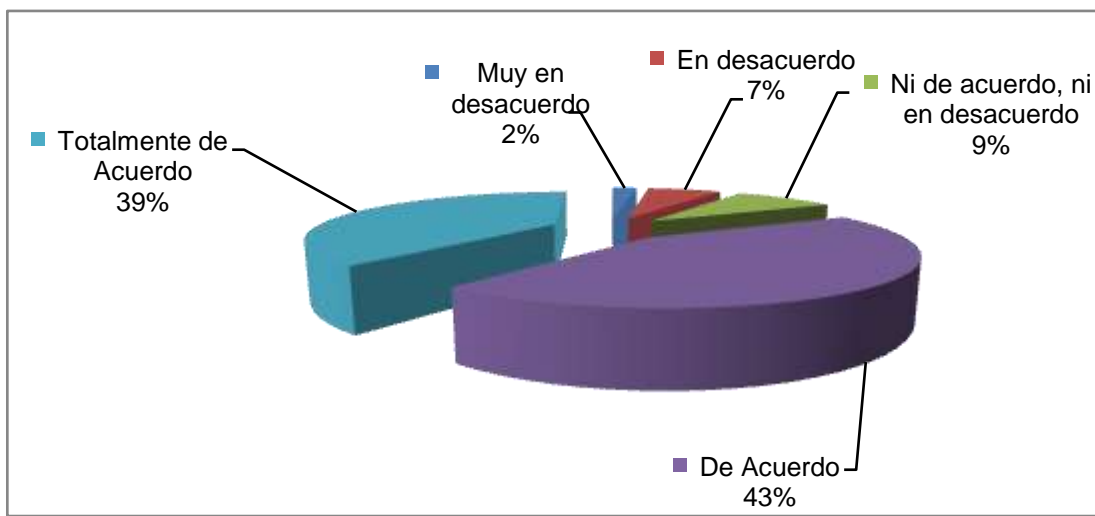


Figura 13. Seguridad Laboral.
Elaboración Propia

Lo anteriormente expuesto representa un logro para el SAREN tal como lo afirma Araujo (2010), “cada día se percibe con mayor precisión cómo más organizaciones basan las relaciones con su personal en valores como la confianza...” y el hecho de que los funcionarios adscritos al SAREN perciban que se respeta su derecho a mantenerse en el puesto de trabajo y que aunado a ello se les conceda beneficios que incrementan el valor agregado a la relación laboral, es en todo momento un factor intrínseco en la confianza existente funcionario-organización.

Sin embargo, al consultarles de igual forma a los funcionarios sobre aspectos tales como si el SAREN reconoce el grado de participación de sus funcionarios en las labores que desempeñan en las oficinas de registro y notarias y si procura que el máximo de sus funcionarios alcance el desarrollo personal y profesional acorde con los perfiles del cargo que ocupan, las respuestas en su mayoría no estaban inclinadas a favorecer al SAREN.

Tal como lo evidencia la Figura 14, 57% de los funcionarios se encuentran en desacuerdo con las afirmaciones planteadas anteriormente.

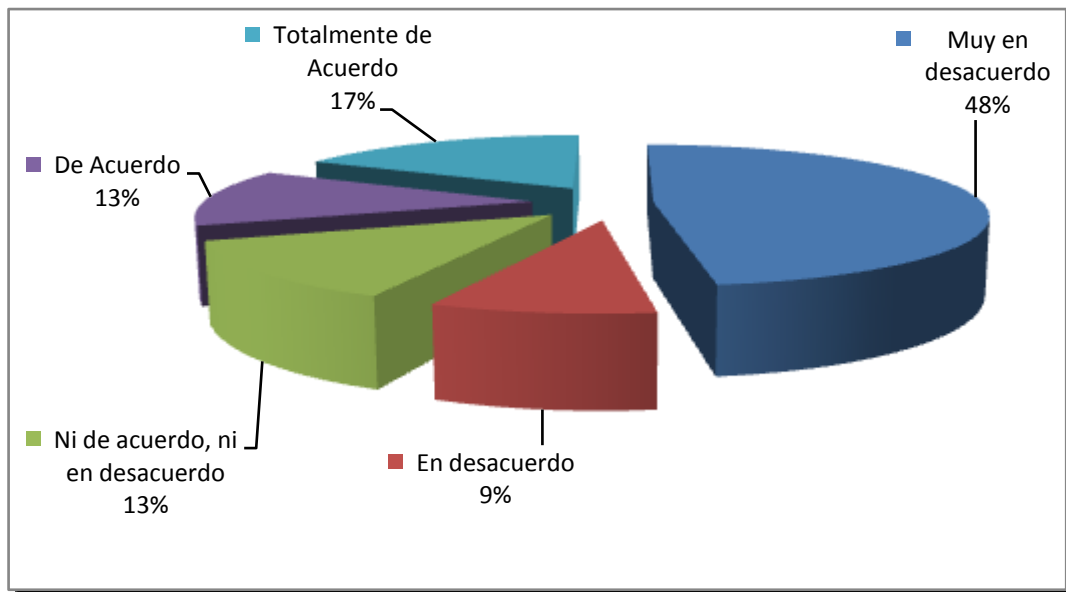


Figura 14. Seguridad Laboral-participación.
Elaboración Propia

La situación plasmada en la figura anterior muestra un alto grado de insatisfacción con aspectos de suma importancia relacionados con el desarrollo personal de los funcionarios dentro de la organización SAREN.

2.2.3.- Clima Organizacional

López (citado por Ferrer, 2007), define el clima organizacional como “las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”. En este sentido se realizó una evaluación de elementos esenciales para visualizar la perspectiva de los funcionarios adscritos a las oficinas del SAREN en el estado Portuguesa.

Por consiguiente se expuso a los funcionarios el siguiente enunciado: Existe un alto grado de cooperación entre los funcionarios adscritos a las diversas oficinas de registros y notarias del estado Portuguesa. La respuesta se visualiza en la Figura 15:

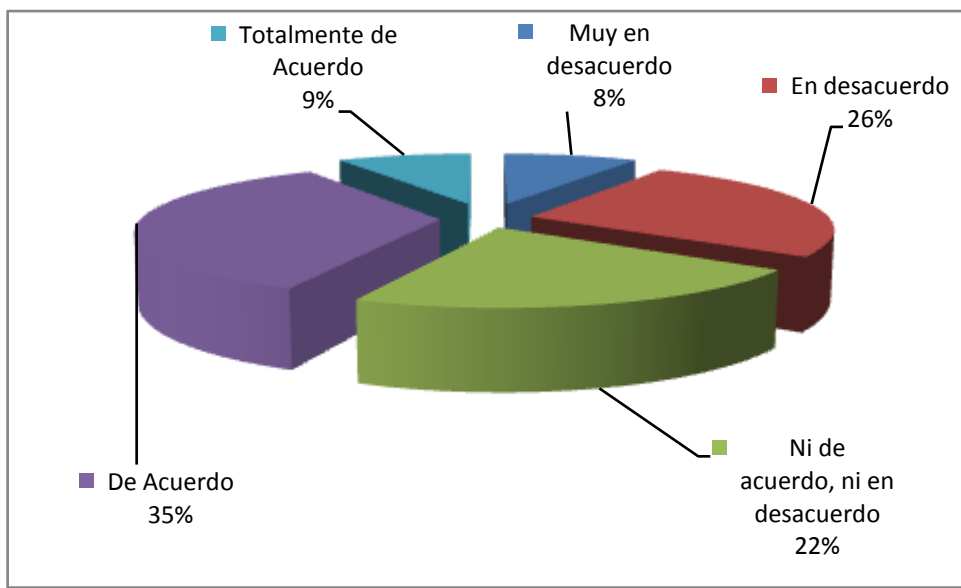


Figura 15. Grado de Cooperación Interinstitucional.
Elaboración Propia

Visto así, 44% de los funcionarios encuestados están de acuerdo con tal planteamiento, lo que permite percibir que dentro de las diversas oficinas adscritas al SAREN existe un grado de cooperación que se traduce en mejoras de la comunicación en lo que respecta a niveles medios de la organización.

No obstante, se consultó a los funcionarios sobre el estilo de dirección llevado a cabo por la alta gerencia del SAREN con respecto a servir de apoyo y estímulo a sus funcionarios y sobre lo acertado de los métodos de inspección y control, a lo que 41% de los entrevistados afirmó estar en desacuerdo con tales aspectos; así queda plasmado en la Figura 16.

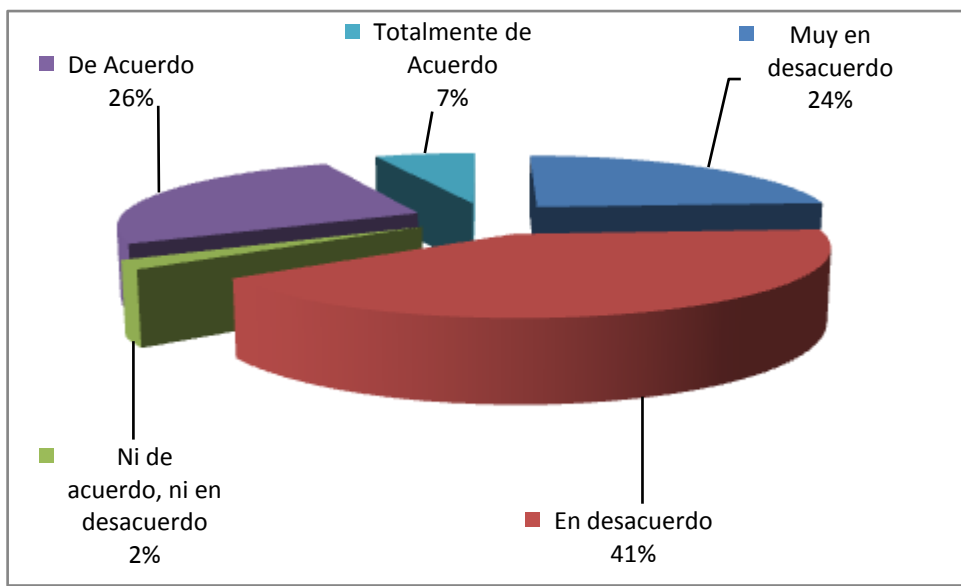


Figura 16. Nivel de Dirección
Elaboración Propia

Al visualizar la figura anterior es importante recalcar que dentro de cualquier proceso de cambio llevado a cabo en una organización, la alta gerencia es factor fundamental para el logro de los objetivos del cambio. Afianzando lo antepuesto García (citado por Jimenez, 2007) “sostiene que el liderazgo es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada”. Siendo en el caso particular del SAREN, la alta gerencia quien representa el liderazgo en la organización.

De igual forma, se consulto a los funcionarios adscritos a las oficinas de registro y notarias del estado Portuguesa sobre el proceso de centralización llevado a cabo hasta los momentos por el SAREN, con respecto a la eficiencia en la centralización de los ingresos con la finalidad de reinvertir parte de ellos en mejorar la efectividad del servicio; la toma de decisiones y el control de gastos operativos. Ante tales planteamientos se obtuvo como respuesta lo graficado en la Figura 17:

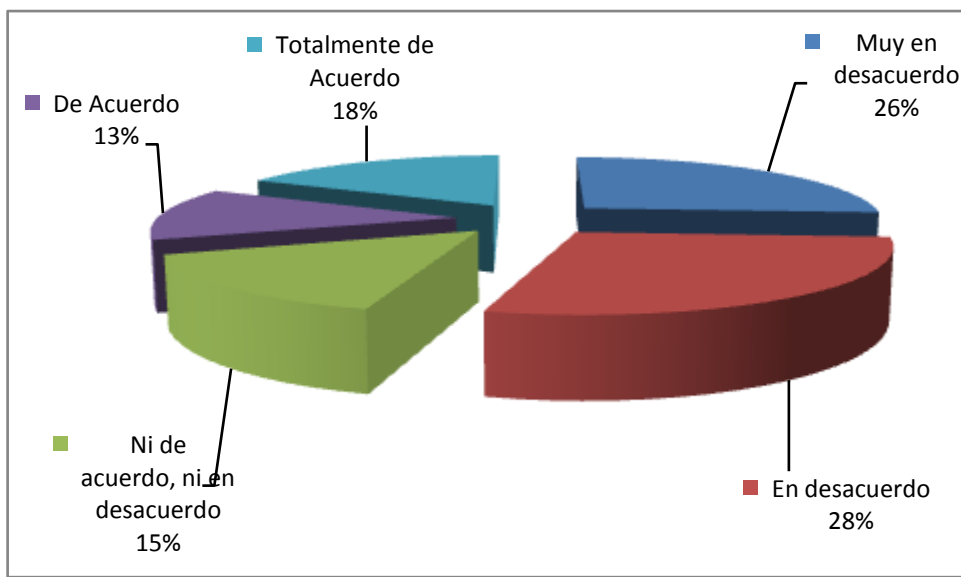


Figura 17. Proceso de Centralización
Elaboración Propia

Se aprecia que 54% de los funcionarios no se encuentra de acuerdo con las proposiciones hechas al referirse al proceso de centralización, tanto en lo que respecta a la toma de decisiones como a la gestión administrativa de los recursos.

Visto de este modo, la centralización de actividades del área de recursos humanos y recursos financieros no ha sido asumida por los funcionarios como parte óptima en el proceso de cambio llevado a cabo por el SAREN.

Finalmente se realizó el planteamiento a los funcionarios sobre sentirse orgullosos por el servicio prestado en las oficinas registrales y notariales adscritas al SAREN. En respuesta a tal proposición, tal como se evidencia en la Figura 18, se encuentran de acuerdo el 30% de los entrevistados. Este factor, influye directamente en lo que se denomina clima organizacional, pues el nivel de satisfacción de los trabajadores en relación con el trabajo efectuado se traduce a futuro en el mejoramiento de los servicios prestados.

Aunado a ello, en reiterados estudios se ha mencionado que la realización de trabajos bajo un clima de satisfacción sobre lo hecho, implica motivación de los trabajadores. Este punto debe ser abordado como elemento favorable en el proceso de cambio que se ha llevado a cabo por el SAREN.

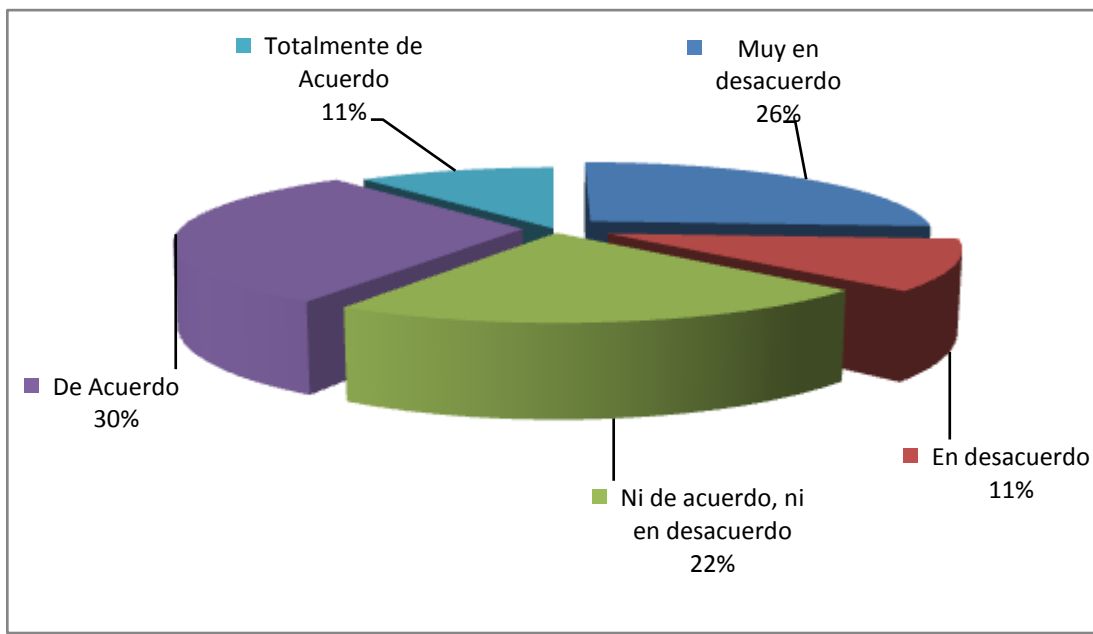


Figura 18. Identificación con el servicio prestado.
Elaboración Propia.

Ahora bien, al medir en nivel de Satisfacción de los funcionarios tras el proceso de centralización y automatización llevado a cabo por el SAREN, muestra un elevado nivel de inconformidad con el cambio realizado. Ello implica que el recurso humano, elemento primordial en el desarrollo de cualquier organización, no es en el caso de estudio un dispositivo que favorezca la transición llevada a cabo por el SAREN. De este modo, es necesario evaluar tal inconformidad, puesto que incide directamente en la actitud del funcionario frente a sus obligaciones, ya que es evidente la existencia de una correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del funcionario.

3.- Ambiente Interno y Externo de las oficinas de registros y notarias.

Para lograr entender el proceso de cambio que se lleva a cabo en una organización cualquiera es necesario conocer de forma generalizada el sistema abierto en el cual hace vida tal ente.

Como se ha mencionado anteriormente, una organización como el SAREN es un sistema, pues es un conjunto de partes y objetos que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida.

De este modo hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den.

Para lograr conocer este ambiente se utilizó una herramienta administrativa de análisis interno y externo bastante útil conocida como Matriz FODA, pues ofrece información de los tipos de recursos con que se cuenta (económicos, políticos, organizaciones entre otros). FODA es una sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables consideradas por lo general controlables (las debilidades y fortalezas), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas).

De este modo, tras la obtención de los datos con la aplicación de los instrumentos anteriormente descritos permitió reconocer lo siguiente:

Fortalezas: Actividades o situaciones interna de la organización que constituyen elementos favorables; Oportunidades: Tendencias de carácter social, político, económico, tecnológico, entre otros; Debilidades: Actividades o situaciones internas que dificultan o comprometen el desarrollo de la organización y Amenazas: Tendencias o hechos que serían potencialmente perjudiciales para la organización.

Dentro de este contexto cabe citar a Ponce (2006) quien define

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la

situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (p. 2)

Siendo así, con el análisis de la información obtenida de los instrumentos aplicados a los funcionarios del SAREN y el análisis contextual realizado, se resume en el siguiente cuadro

Cuadro 3
Matriz FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> .- Disponibilidad de Capital Humano con amplio conocimiento en Derecho Registral y Notarial .- Disponibilidad de oficinas a nivel nacional. .- Amplios Recursos Económicos. | <ul style="list-style-type: none"> .- Acceso a las bases de datos de otros organismos como el SAIME. .- Relaciones Interinstitucionales amplias con otros servicios adscritos al M.P.P.R.I.J. .- Acceso a tecnología de punta. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> .- Centralización en la Toma de Decisiones .- Amplio número de oficinas sin automatizar | <ul style="list-style-type: none"> .- Crecimiento acelerado de usuarios a Nivel Nacional .- Cambio en el entorno económico, político y social. |

Elaboración Propia

4.- Estrategias basadas en la teoría del Desarrollo Organizacional.

Como se ha mencionado anteriormente, la teoría del desarrollo organizacional no debe ser manejada por consultoría externa, debe ser un accionar proveniente de la alta gerencia para direccionar los destinos de la organización que pretende estar vigente en el tiempo.

Para el diseño de estrategias basadas en el desarrollo organizacional es básico considerar que se debe involucrar toda la organización, en el caso de estudio todas las oficinas adscritas al SAREN, envolviéndolas de una u otra forma en una cultura de aprendizaje, generación de procesos propios a partir de su institucionalidad que les permitan crecer, generar valor agregado a los funcionarios y a los usuarios.

Hasta lo momentos se ha mostrado el proceso de cambio que se ha llevado a cabo en las oficinas de registros y notarias a nivel nacional, específicamente en el caso que atañe la presente investigación, en el estado Portuguesa. Este proceso de cambio es el elemento de partida que permite hacer un llamado para utilizar la teoría de Desarrollo Organizacional como fuente de conocimiento para mejorar los cambios realizados y de esta transformar al SAREN en una organización que genera margen de valor permanente y que se renueve a partir de su aprendizaje, retroalimentación y continuo mejoramiento, considerando que el mejoramiento continuo busca que la organización cree respuestas adelantadas a las situaciones del entorno. La pro actividad es la virtud del Desarrollo organizacional.

A partir de lo expuesto, se realiza el planteamiento de las estrategias organizacionales siguientes:

Estrategia 1: Emplear recursos financieros para mejorar la imagen institucional del SAREN

Con el objetivo de adecuar y dar uniformidad a las instalaciones donde se prestan los servicios registrales y notariales.

La justificación se sustenta en lo afirmado por Ferrer (2007), dentro de lo que se establece como Valores de la Teoría del Desarrollo Organizacional, se encuentra la búsqueda de la efectividad de la organización, para el desarrollo de su potencial. La imagen institucional representa un factor esencial para que el usuario y en consecuencia el lugar donde se desarrollan las actividades debe estar acorde con el interés del SAREN en servir de la mejor forma a sus usuarios.

Estrategia 2: Reordenar la estructura organizativa del SAREN

A fin de crear direcciones descentralizadas que funjan como punto de acceso inmediato en diversas regiones del país, con la finalidad de mejorar el proceso comunicacional y se efectuó la solución mas inmediata de problemas.

Se justifica su aplicación en dos de las bases del Desarrollo Organizacional, representada por la Participación y Delegación de Autoridad y la existencia de Equipo y Trabajo en Equipo. En consecuencia se daría mayor valor a los funcionarios, considerándolos el activo más importante para la organización y punto de partida para conseguir el cambio verdaderamente efectivo.

Estrategia 3: Ampliar las relaciones Interinstitucionales existentes con organismos adscritos a otros Ministerios

Con el objetivo de obtener mayores beneficios para los funcionarios adscritos al SAREN, traducido en efectividad para la prestación del servicio al usuario.

Se fundamenta su aplicación en el uso de la Teoría de Sistemas, base fundamental del Desarrollo Organizacional, pues reconoce al SAREN como organización parte de un sistema abierto que de forma continua interactúa con el medio ambiente, tomando lo mejor de este para emanar de igual forma elementos positivos.

El uso de las relaciones interinstitucionales promueve beneficios tanto internos al SAREN como externos, pues implica mejoras en la prestación de servicios a usuarios de otras instituciones.

Estrategia 4: Invertir en el Desarrollo profesional del personal adscrito al SAREN

Con el propósito de elevar su nivel profesional y traducirlo en el uso acertado de tecnología de punta que mejore los procesos realizados en el sistema SAREN.

Parte su aplicación en el desarrollo de los Valores del Desarrollo Organizacional, al encontrarse que se debe dar oportunidad a los miembros de la organización de lograr su crecimiento personal en función del posterior crecimiento de la organización.

De igual forma se sustenta en lo contemplado en el Art. 14 de la Ley del Registro Público y del Notariado que establece el desarrollo por parte del SAREN de un plan especial de formación para el personal de alto nivel.

Estrategia 5: Reubicar el capital humano adscrito a las diferentes oficinas de Registros y Notarias del país.

Con miras a ubicar al personal en zonas del país donde se concentra el crecimiento continuo y acelerado de usuarios, apoyando con ello el crecimiento personal de los funcionarios según sus necesidades sociales.

Su aplicación se fundamenta en los Valores del Desarrollo Organizacional que explica la creación de un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo.

Estrategia 6: Crear Planes de incentivo para las oficinas registrales y notariales según el nivel de trabajo desarrollado.

A fin de estimular a los funcionarios adscritos a oficinas donde por su ubicación geográfica el número de trámites presentados por sus usuarios son elevados y justifican mayor trabajo.

En consecuencia su aplicación consigue sus orígenes en lo establecido por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en relación a cantidad de trabajo y remuneración percibida.

Igualmente con el mejoramiento de los incentivos económicos producto de mayor trabajo, los funcionarios adscritos a oficinas registrales y notariales con estas características mejoraran su rendimiento laboral.

CAPITULO V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Todo proceso de cambio que se lleve a cabo en una organización, sin importar si es de índole privado o público, trae como consecuencia inmediata la reacción interna de sus miembros y posterior la reacción de los elementos que le rodean.

Se asume que los cambios que se realizan van encaminados a mejorar el sistema donde interactúa la organización, y por ende se pretende que el objetivo primordial sea el beneficio de tal sistema.

Sin embargo, existen factores altamente poderosos que en su reacción impiden el cumplimiento del objetivo final del cambio, que es en todo momento el mejoramiento de la organización, ante lo cual la gerencia no puede permanecer en una actitud pasiva.

El proceso de sistematización y centralización de la actividades registrales y notariales llevado a cabo en el estado portuguesa ha sido desarrollado hasta su segunda fase y en vía a la culminación de esta fase consigue la dirección del SAREN la oportunidad de fijar nuevos procesos que reinicien el proceso de cambio de una forma efectiva.

Es entonces, la teoría del desarrollo organizacional un instrumento que plantea como a través de la incorporación de dos elementos esenciales en toda organización como lo son el capital humano y la tecnología puede lograrse el rediseño del cambio hasta el punto de hacer de una organización

un ente donde interactúan todas y cada una de sus partes en forma armoniosa y efectiva.

Visto de esta forma es factible visualizar el mejoramiento de la calidad de servicio prestado a los usuarios para conseguir elevar los niveles de satisfacción existentes en la actualidad y de igual forma mejorar el grado de satisfacción de los funcionarios adscritos a esta organización.

Una organización como el SAREN, donde existe un amplio capital humano, altamente capacitado, que esta siendo participe en estos momentos de cambios radicales enfocados al fortalecimiento de los planes de la nación, no se puede permitir que aspectos como la falta de comunicación, la incoherencia en la cultura organizacional, entre otros se conviertan en obstáculos para la consecución de las metas organizacionales.

La teoría del desarrollo organizacional, asumida desde la alta gerencia como herramienta administrativa es un instrumento totalmente aplicable a entes gubernamentales como el SAREN, que le sirve de apoyo para convertirlos en organizaciones productivas, generadoras de servicio de calidad para sus usuarios.

El éxito de una organización como el SAREN, producto de las mejoras realizadas a través del cambio organizacional planeado, se traduce en forma global en una mejor inserción del país en el contexto mundial; reconociendo a su capital humano como el elemento clave para la evolución y consolidación de un desarrollo justo, equitativo, igualitario y de superación, que propicia el bienestar de sus sociedades, con características dominadas por el uso y manejo de tecnologías.

Recomendaciones

La aplicación de un proceso basado en la teoría del desarrollo organizacional implica necesariamente que se realicen las siguientes consideraciones a fin de obtener el mayor beneficio posible del presente estudio:

.- Puntualizar dentro del SAREN un proceso planeado que defina la imagen institucional, puesto en marcha desde la alta gerencia hasta las bases de la organización.

.- Integrar al personal adscrito a todas las oficinas de registros y notarias en el proceso de cambio que se ha llevado a cabo, observando los puntos clave que aún presentan resistencia al cambio; a fin de obtener el cooperativismo entre los agentes de cambio y la organización,.

.- Iniciar procesos dentro de la organización que conlleven a crear elementos claves que definan la cultura de la organización al punto de que se refleje en sus funcionarios e instalaciones.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Achilles De Faria, F. (2004). *Desarrollo Organizacional*. México. Editorial Limusa, s.a. Enfoque integral.
- Araujo, A. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión Gerencial*. [Revista en línea],9 (2). Consultado el 05 de diciembre de 2010 en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/32314/1/articulo1.pdf>
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica*. 5ª Edición. Editorial Episteme, c.a.
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de Investigación*. 7ma. Edición. BL Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, viernes 24 de marzo de 2000.
- Currás, R. (2010). *Identidad e Imagen Corporativa: Revisión conceptual e interrelación* [Libro en línea]. Dialnet. Consultado el 15 de febrero de 2011 en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3233182>
- Chiavenato, I. *Comportamiento Organizacional (La dinámica del éxito en la organización)*(2001). Internatment Thomson Editores, S.A. Impreso en México.
- Díaz, M. (2000). *El Cambio Social Planificado y la Cultura*. Editorial Complutase, S.A. Madrid.
- Díaz, Y. (2007). *El Desarrollo Organizacional como herramienta para mejorar las ventas en la empresa Bristol-Myers Squibb de Venezuela, s.a. (BMS)*. Trabajo de grado para optar al grado de Especialista en gerencia empresarial. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Decanato de Administración y Contaduría. Barquisimeto, estado Lara.
- Ferrer, L. (2007). *Desarrollo Organizacional*. 3ra. Edición. Editorial Trillas. Impreso en Mexico.
- French, W. y Bell, C (1995). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. 5ta. Edición Pearson Educación. Impreso en México.

- Garzón, M. (2005). *El Desarrollo Organizacional y El Cambio Planeado*. Centro Editorial. Universidad del Rosario. Impreso por: Servigraph Colombia.
- Guarucano, L. (2005). *Análisis de Modelos de Gestión Estratégica para implementación de gobierno electrónico en registros y notarias publicas*. Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (1998) *Metodología de la Investigación*. (2ª ed.). México McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Jiménez, L. (2007). *Análisis de las Funciones Gerenciales y su relación con el Clima Organizacional de la unidad estatal del ministerio de Agricultura y tierra de Barquisimeto, Edo. Lara*. Trabajo de Grado presentado para optar el grado de Especialista en Gerencia Empresarial. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Decanato de Administración y Contaduría, estudios de postgrado Especialización en Gerencia Mención Financiera.
- Ley de Registro Público y del Notariado (2006). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.822 Extraordinaria, 22-12-2006*.
- Lewin, K. (1978). *La Teoría del campo en la Ciencia Social*. Buenos Aires, Argentina. Paidós.
- Merchán, M. (2008). *Análisis del Cambio Organizacional y la Función Financiera. Estudio de caso: Empresa Venequip, S.A. Barquisimeto, Edo. Lara*. Trabajo presentado como requisito parcial para optar al grado de Especialista en Gerencia Mención Financiera. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Decanato de Administración y Contaduría, estudios de postgrado Especialización en Gerencia Mención Financiera.
- Molina, H. (2000). El Desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios gerenciales* [Revista en línea], octubre-diciembre, número 077. Universidad ICESI Cali, Colombia. Consultado el 15 de agosto de 2010 en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21207701>
- Murillo, S.; Calderón, G. y Torres, K. Cultura Organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración* [Revista en línea], enero-junio, vol. 16, número 025. Facultad de Ciencias Económicas y

Administrativas, Bogota, Colombia. Consultado el 22 de agosto de 2010 en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?ve=20302506>

- Ponce, H.; La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía* [Revista en línea] Septiembre 2006. Disponible en <http://www.eumed.net/cel>
- Perez, I.; Maldonado M. y Bustamante S. (2006) Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, [Revista en línea] v21.Nº2. Consultado el 09 de diciembre del 2010 en http://www2.bvs.org.ve/scielo.php?pid=S1316-00872006000200009&script=sci_arttext
- Rivas, J. (2002). *Desarrollo organizacional*. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml?monosearch>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. Pearson Educación. Impreso en México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava Edición. Pearson Educación. México. Consultado el 8 de agosto del 2010 en: http://books.google.com/books?id=YP1-InmORdqC&pg=PA239&dq=descentralizacion&hl=es&ei=J_tqTb-CJ4Odlge_xZX_AQ&sa=X&oi=book_result&ct=resu
- Rodríguez E. y Pineda S. (2003) *Metodología de la Investigación*. México. MC Graw Hill. Interamericana S.A. de CV México.
- Ruiz, C. (1998). *Instrumento de investigación educativa*. Editorial CIDEG, C.A. Barquisimeto – Venezuela.
- Salas, E. (2000). El Desarrollo organizacional y su aplicación en la administración de agronegocios ganaderos. *Revista Mexicana de Agronegocios*. [Revista en línea], julio - diciembre, año IV, Vol 7. Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. La Universidad Autónoma de la Laguna. La Universidad Autónoma Agraria “Antonio Naro” disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=14107410>
- Sánchez, G. (2009). El Desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*.

[Revista en línea], numero 12, 2009. Universidad de Murcia, España.
Disponible en
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=63511932013>

Seijas, F. (1996). *Muestreo de encuestas*. FACES – Universidad Central de Venezuela.

Servicio Autónomo de Registros y Notarías. (2011). [Página web en línea].
Disponible en: http://www.saren.gob.ve/?q=inf_mision

Tamayo, T. (2006). *El Proceso de la Investigación Científica*. Cuarta Edición.
México, Limusa

Tjosvold, D. (1993). *El Conflicto Positivo en la organización. Cómo estimular la diversidad y crear unidad*. Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
Impreso en Estados Unidos.

Ucrós, M. y Gamboa,. *Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. Visión Gerencial*. [Revista en línea], numero 9, 2010.
Consultado el 10 de enero del 2012 en:
<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/31229/1/articulo14.pdf>

Viloria, A. (2008). *Análisis de la Calidad de Servicio y la Satisfacción del Cliente en el BBVA Banco Provincial, Oficina Barquisimeto Las Trinitarias, (2456)*. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de Lcda. en Administración. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Decanato de Administración y Contaduría

Wayne Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9na. Edición. Pearson Educación, México. Consultado el 8 de agosto del 2010 en:
<http://books.google.com/books?hl=es&id=UkWaAvHmBswC&q=desarrollo+organizacional#v=snippet&q=desarrollo%20organizacional&f=false>

ANEXOS

**ESTRATEGIAS BASADAS EN LA TEORÍA DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL. CASO: SERVICIO AUTÓNOMO DE REGISTROS Y
NOTARÍAS (SAREN) , ESTADO PORTUGUESA**

Cuestionario

Estimado Funcionario:

El instrumento que usted tiene en sus manos es un cuestionario sobre las actividades desarrolladas en las oficinas del Servicio Autónomo de Registro y Notarías (SAREN) en el estado Portuguesa, cuyo propósito es recabar información de gran importancia para el desarrollo de la investigación titulada: "Estrategias basadas en la teoría del desarrollo organizacional. Caso: Servicio Autónomo de Registros y Notarías (SAREN), estado Portuguesa".

En este sentido, solicito su valiosa colaboración para responder las siguientes preguntas. La información que suministre se utilizará con carácter confidencial.

Instrucciones:

1. A continuación encontrará un conjunto de enunciados (ítems) con el objetivo de conocer su percepción sobre el proceso de sistematización y centralización de las actividades registrales y notariales que se está llevando a cabo a nivel nacional. En tal sentido, encontrará afirmaciones que permitirán determinar la visualización que tiene como funcionario que forma parte de este proceso, siendo importante para el desarrollo de las actividades en estas oficinas, en función de los objetivos y metas organizacionales de este organismo.
2. El instrumento está compuesto por un grupo de enunciados, donde podrá seleccionar marcando con una (X) la opción con la que se encuentra identificado, debiendo tener en cuenta la siguiente escala progresiva del 1 al 5; donde cada uno de los valores equivalen a:
1.- Muy en desacuerdo; 2.- En desacuerdo; 3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4.- De acuerdo y 5.- Totalmente de Acuerdo, con lo planteado.
, todas las categorías de **respuestas son mutuamente excluyentes.**
3. No hay respuestas correctas ni incorrectas, Seleccione una (1) categoría de respuesta para cada ítem, marcando con una equis (X) en la casilla de su preferencia.

4. Debido a la importancia que para la investigación reviste su opinión, le agradezco la mayor objetividad y sinceridad al marcar cada una de las opciones.

GRACIAS POR SU APOYO,

Lcda. Elizabeth M. Vásquez C.

**PROCESO DE CENTRALIZACION Y AUTOMATIZACIÓN DE LAS
ACTIVIDADES REGISTRALES Y NOTARIALES EN EL ESTADO
PORTUGUESA
FUNCIONARIOS**

A continuación encontrará un grupo de enunciados, donde podrá seleccionar marcando con una (X) la opción con la que se encuentra identificado, debiendo tener en cuenta la siguiente escala progresiva del 1 al 5; donde cada uno de los valores equivalen a:

1.- Muy en desacuerdo; 2.- En desacuerdo; 3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4.- De acuerdo y 5.- Totalmente de Acuerdo, con lo planteado.

| |
|---|
| |
| 1.- La Dirección del SAREN da respuesta oportuna a las solicitudes hechas por sus funcionarios. 1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo |
| 2.- El SAREN ofrece estabilidad laboral a sus funcionarios 1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo |
| 3.- El SAREN ofrece suficientes beneficios laborales a sus funcionarios. 1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de |

| |
|---|
| <p>acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo</p> |
| <p>4.- Existe un alto grado de cooperación entre los funcionarios adscritos a las diversas oficinas de registros y notarias del estado Portuguesa</p> <p>1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo</p> |
| <p>5.- El estilo de dirección llevado a cabo por la alta gerencia del SAREN sirve de apoyo y estímulo a sus funcionarios.</p> <p>1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo</p> |
| <p>6.- La Dirección del SAREN aplica continua y acertadamente métodos de inspección y control a las oficinas de registros y notarias del estado Portuguesa</p> <p>1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo</p> |
| <p>7.- Los funcionarios del SAREN se sienten satisfechos del servicio prestado en las oficinas de registros y notarias del estado Portuguesa.</p> <p>1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo</p> |
| <p>8.- El SAREN procura que el máximo de sus funcionarios alcance el desarrollo personal y profesional acorde con los perfiles del cargo que ocupan.</p> <p>1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo</p> |
| <p>9.- El SAREN ha centralizado los ingresos con la finalidad de reinvertir parte de ellos en mejorar la efectividad del servicio prestado en las oficinas de registros y notarias.</p> <p>1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo</p> |

10.- El SAREN ha centralizado la toma de decisiones para garantizar el buen funcionamiento de todas las oficinas de registros y notarias.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

11.- El SAREN ha centralizado el control de los gastos operativos de los registros y notarias a fin de hacer sostenibles en el tiempo estas oficinas.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

12.- El SAREN reconoce el grado de participación de sus funcionarios en las labores que desempeñan en las oficinas de registro y notarias.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

13.- El SAREN dispone de Capital Humano con amplio conocimiento en derecho registral y notarial.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

14.- El SAREN dispone de un amplio número de oficinas a nivel del estado Portuguesa.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

15.- El SAREN dispone de suficientes recursos económicos para el mantenimiento de las oficinas de registros y notarias.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

16.- El SAREN ha invertido suficientes recursos económicos en el mejoramiento de la infraestructura de las oficinas de registros y notarias.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

17.- El SAREN mantiene relaciones interinstitucionales con otros organismos adscritos al Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia y otras oficinas ministeriales y gubernamentales.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

18.- Existe un crecimiento acelerado y continuo de los usuarios de las oficinas de registros y notarias del estado Portuguesa

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

19.- El buen funcionamiento de los registros y notarias se ve afectado por los cambios políticos y sociales del país.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

**ESTRATEGIAS BASADAS EN LA TEORÍA DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL. CASO: SERVICIO AUTÓNOMO DE REGISTROS Y
NOTARÍAS (SAREN) , ESTADO PORTUGUESA**

Cuestionario

Distinguido Usuario:

El instrumento que usted tiene en sus manos es un cuestionario sobre las actividades desarrolladas en las oficinas del Servicio Autónomo de Registro y Notarías (SAREN) en el estado Portuguesa, cuyo propósito es recabar información de gran importancia para el desarrollo de la investigación titulada: "Estrategias basadas en la teoría del desarrollo organizacional. Caso: Servicio Autónomo de Registros y Notarías (SAREN), estado Portuguesa".

En este sentido, solicito su valiosa colaboración para responder las siguientes preguntas. La información que suministre se utilizará con carácter confidencial.

Instrucciones:

5. A continuación encontrará un conjunto de enunciados (ítems) con el objetivo de conocer su percepción sobre el proceso de sistematización y centralización de las actividades registrales y notariales que se está llevando a cabo a nivel nacional. En tal sentido, encontrará afirmaciones que permitirán determinar la visualización que tiene como funcionario que forma parte de este proceso, siendo importante para el desarrollo de las actividades en estas oficinas, en función de los objetivos y metas organizacionales de este organismo.
6. El instrumento está compuesto por un grupo de enunciados, donde podrá seleccionar marcando con una (X) la opción con la que se encuentra identificado, debiendo tener en cuenta la siguiente escala progresiva del 1 al 5; donde cada uno de los valores equivalen a:
1.- Muy en desacuerdo; 2.- En desacuerdo; 3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4.- De acuerdo y 5.- Totalmente de Acuerdo, con lo planteado.
, todas las categorías de **respuestas son mutuamente excluyentes.**
7. No hay respuestas correctas ni incorrectas, Seleccione una (1) categoría de respuesta para cada ítem, marcando con una equis (X) en la casilla de su preferencia.

8. Debido a la importancia que para la investigación reviste su opinión, le agradezco la mayor objetividad y sinceridad al marcar cada una de las opciones.

GRACIAS POR SU APOYO,

Lcda. Elizabeth M. Vásquez C.

**PROCESO DE CENTRALIZACION Y AUTOMATIZACIÓN DE LAS
ACTIVIDADES REGISTRALES Y NOTARIALES EN EL ESTADO
PORTUGUESA
USUARIOS**

A continuación encontrará un grupo de enunciados, donde podrá seleccionar marcando con una (X) la opción con la que se encuentra identificado, debiendo tener en cuenta la siguiente escala progresiva del 1 al 5; donde cada uno de los valores equivalen a:

1.- Muy en desacuerdo; 2.- En desacuerdo; 3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4.- De acuerdo y 5.- Totalmente de Acuerdo, con lo planteado.

| |
|--|
| |
| 1.- Las oficinas de Registros y notarias del estado Portuguesa dan respuesta oportuna a las solicitudes de sus usuarios |
| 1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo |
| 2.- Los usuarios de los registros y notarias pagan un precio justo por servicio que allí se les presta. |
| 1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo |
| 3.- La utilización de la base de datos del Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (SAIME) por el SAREN, permite la |

verificación oportuna de la identidad de sus usuarios.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

4.- La utilización de la Base de Datos del Instituto de Previsión Social del Abogado (Inpreabogado) permite la verificación de la identidad de los abogados que tramitan documentación ante las oficinas del SAREN.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

5.- Al digitalizar la documentación tramitada ante las oficinas del SAREN, se crea una base de datos que garantiza seguridad jurídica a los usuarios.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

6.- Las instalaciones donde funcionan los registros y notarias poseen adecuadas condiciones físicas para sus usuarios (luz, temperatura, espacio e higiene)

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

7.- Los funcionarios que prestan servicios en las oficinas de registros y notarias presentan una imagen acorde con la institución.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

8.- Los servicios prestados en las oficinas de registros y notarias del estado Portuguesa son, en general, buenos.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

9.- Los funcionarios que laboran en las oficinas de registros y notarias del estado poseen gran habilidad y conocimiento del área que atienden.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

10.- Los funcionarios que laboran en las oficinas de registros y notarias ejercen sus funciones con respeto y amabilidad hacia los usuarios.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

11.- La implementación por parte del SAREN del pago de sus servicios a través del uso de Internet, Punto de Venta y diversas oficinas bancarias acelera los procesos para los usuarios.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

12.- La centralización de las actividades implementada por el SAREN en los registros y notarias beneficia a los usuarios al dar uniformidad a los procesos.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

13.- La centralización y automatización implementada por el SAREN en los registros y notarias beneficia a los usuarios al disminuir el tiempo de realización de los trámites.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

14.- La centralización y automatización implementada por el SAREN en los registros y notarias beneficia a los usuarios al disminuir el costo de sus trámites.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

15.- El sistema de centralización y automatización implementado por el SAREN en los registros y notarias aporta seguridad a los usuarios en los

trámites que realizan.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

16.- El sistema de centralización y automatización implementado por el SAREN en los registros y notarias ha mejorado la calidad del servicio prestado.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo

17.- El sistema de centralización y automatización implementado por el SAREN en los registros y notarias representa el uso de tecnología de punta en estas oficinas.

1.- (____)Muy en desacuerdo 2.- (____)En desacuerdo 3.- (____)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- (____)De acuerdo 5.- (____)Totalmente de Acuerdo