



La Universidad que Siembra

**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
NÚCLEO GUASDUALITO**

**SUBPROGRAMA DE ESTUDIOS
AVANZADOS**

**ROL SUPERVISORIO COMO HERRAMIENTA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTROL EN
LA ADUANA SUBALTERNA LA VICTORIA, ESTADO APURE.**

Autora: Sequera Padrón, Yusberly Josefina

Tutora: MSc. Ana Figueroa de Sana

Guasdualito, junio 2024

Universidad Nacional Experimental

**De los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social

Coordinación de Estudios Avanzados

Maestría en Administración

Mención Gerencia General

**ROL SUPERVISORIO COMO HERRAMIENTA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTROL EN LA ADUANA
SUBALTERNA LA VICTORIA, ESTADO APURE.**

*Trabajo de grado presentando para optar al título de Magister Scientiarum en
Administración Mención Gerencia General*

Autora:

Sequera P., Yusberly J.

C.I.: V-23.601.141

Tutora:

MSc. Ana Figueroa

Guasdualito, junio 2024

ACTA DE VEREDICTO



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

*Jefatura Subprograma de Estudios
Avanzados*



SUBPRESAV
SUB-PROGRAMA DE
ESTUDIOS AVANZADOS
GUASDUALITO-UNELLEZ

ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 09:20 a.m. del día 04 de julio del 2024 reunidos en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora del Programa Académico Guasdalito, Estado Apure, las profesoras: **Dra. Angeli Hurtado C.I. 19.050.586 Jurado Principal**, **MSc. Ana Ramos C.I. 13.791.015 Jurado UNELLEZ** y la **MSc. Ana Figueroa C.I. 16.333.583 Tutora**, respectivamente, miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado "PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMO INSTRUMENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA EL TALENTO HUMANO DE LA ADUANA PRINCIPAL EL AMPARO DE APURE" presentado por la licenciada: **Diana Carolina Jiménez** titular de la cédula de identidad C.I. N°-19.050.384, con el cual aspira obtener el Grado Académico **Magister Scientiarum** en Administración mención Gerencia General, con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, la participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplida todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad, acordó Aprobar el trabajo de Grado aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo antes señalado firman:


MSc. Ana Figueroa
C.I. N°16.333.583
Tutora


Dra. Angeli Hurtado
C.I. N°19.050.586
Jurado Principal UNELLEZ




MSc. Ana Ramos
C.I. N° 13.791.015
Jurado UNELLEZ

APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Ana Figueroa de Sana**, con Cedula de Identidad N° **16.333.583**, hago constar por medio de la presente que acepto Asesorar, respectivamente en calidad de Tutora durante el periodo de planificación, desarrollo, presentación y evaluación del Trabajo de Grado de la Licenciada **Sequera Padrón, Yusberly Josefina**, con Cedula de Identidad N° **V-23.601.141**, estudiante Regular de la Carrera Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General, quien está desarrollando el Trabajo de Grado que tiene por Título: **ROL SUPERVISORIO COMO HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTROL EN LA ADUANA SUBALTERNA LA VICTORIA, ESTADO APURE**, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. Consideró que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Guasdualito, a los 08 días del mes de junio de 2024.

Atentamente,



MSc. Ana Figueroa de Sana

C.I. V-16.333.583

DEDICATORIA

A Dios, por guiar cada uno de mis pasos en este largo camino hacia la culminación de mi trabajo de grado. Sin su constante amor y apoyo, no hubiese sido posible llegar hasta aquí.

A mis padres, mi mayor inspiración y por inculcarme los valores y la disciplina necesaria para alcanzar mis metas. Su amor incondicional y su constante apoyo han sido mi mayor fuerza.

A mis hijos, por ser mi motor de vida y por darme la fuerza y la motivación para seguir adelante en los momentos más difíciles. Todo mi esfuerzo y dedicación en este trabajo de grado ha sido para ustedes, para poder brindarles un mejor futuro.

A mi esposo, por ser mi compañero de vida, por estar siempre a mi lado, apoyándome y alentándome en cada paso que doy. Tu amor incondicional ha sido mi mayor fortaleza en este proceso y estoy eternamente agradecida por tenerte a mi lado.

A mi familia, por su amor incondicional, por su constante apoyo y por creer en mí incluso cuando yo dudaba de mis propias capacidades. Sin ustedes, este logro no hubiese sido posible. Gracias por ser mi roca y por ser mi refugio en todo momento. Nunca olvidaré todo lo que han hecho por mí.

Con cariño y gratitud, *Yurbelis*

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ) por brindarme la oportunidad de formarme académicamente y culminar mi tesis de grado. De manera especial agradezco al personal administrativo y obrero de la institución, cuya labor diaria ha hecho posible mi desarrollo académico.

Agradezco también a mis profesores, quienes con su dedicación y conocimientos han guiado mi formación durante mi tiempo en la universidad; especial agradecimiento a los docentes que impartieron los diferentes subproyectos de la Maestría.

A mi tutor, por su orientación, paciencia y apoyo incondicional en cada etapa de mi trabajo de investigación.

Al personal de la Aduana Principal El Amparo de Apure, por su disposición para poder completar mi tesis de grado.

No puedo dejar de mencionar a mis compañeros de clases, quienes han sido parte fundamental de mi experiencia universitaria, compartiendo retos, alegrías y aprendizajes.

Por último, pero no menos importante, agradezco a mis amigos en general, por su apoyo incondicional, por estar siempre presentes en los momentos difíciles y por celebrar conmigo cada logro alcanzado.

A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento. Sin su apoyo y motivación, esta tesis de grado no hubiera sido posible. ¡Gracias infinitas!

Yurbelis

ÍNDICE GENERAL

	Pp
Contraportada.....	ii
Acta de Veredicto.....	iii
Aprobación del tutor.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Lista de Cuadros.....	ix
Lista de Gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	1
 Capítulos	
I El Problema.....	3
Planteamiento y formulación del problema.....	3
Contextualización epistemológica y bioética de la investigación.....	9
Objetivos de la investigación.....	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos.....	11
Justificación y Línea de la investigación.....	12
II Marco Teórico o Referencial.....	15
Estado del Artes.....	16
Elementos Bioéticos de la Investigación.....	17
Antecedentes de la Investigación	14
Antecedentes Legales.....	21
Bases Teóricas Referenciales.....	23
Rol Supervisorio.....	24
Estilos de Supervisión.....	25
Funciones del Rol Supervisorio.....	27

Control.....	28
Sistemas de Variables.....	32
Operacionalización de Variables.....	34
III Marco Metodológico.....	35
Enfoque o paradigma de investigación.....	35
Tipo de Investigación.....	36
Diseño de la investigación.....	36
Población y Muestra.....	37
Técnicas e instrumentos de recolección de Información.....	37
Validez del Instrumento.....	39
Técnicas de procesamiento y análisis de la información.....	40
IV Análisis de la Información.....	42
V Conclusiones y recomendaciones.....	58
VI. La Propuesta.....	62
Referencias.....	70
Anexos.....	

LISTA DE CUADROS

Cuadro	pp.
1. Operacionalización de la Variable.....	34
2. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Rol Supervisorio. Dimensión: Estilos. Indicador: Autocrático; Democrático.....	43
3. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Rol Supervisorio. Dimensión: Estilos. Indicador: Liberal; Individuos Hostiles.....	45
4. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Rol Supervisorio. Dimensión: Funciones. Indicador: Proyecta, Dirige.....	47
5. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Rol Supervisorio. Dimensión: Funciones. Indicador: Desarrolla. Supervisa.....	49
6. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Control. Dimensión: Debilidades. Indicador: Liderazgo, Motivación	51
7. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Control. Dimensión: Debilidades. Indicador: Clima Organizacional, Comunicación.....	53
8. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Control. Dimensión: Fortalezas. Indicador: Medición, Comparación, Acción Administrativa.....	55

LISTA DE GRAFICOS

Grafico	pp.
1. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Rol Supervisorio. Dimensión: Estilos. Indicador: Autocrático; Democrático.....	43
2. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Rol Supervisorio. Dimensión: Estilos. Indicador: Liberal; Individuos Hostiles.....	45
3. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Rol Supervisorio. Dimensión: Funciones. Indicador: Proyecta, Dirige.....	47
4. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Rol Supervisorio. Dimensión: Funciones. Indicador: Desarrolla. Supervisa.....	49
5. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Control. Dimensión: Debilidades. Indicador: Liderazgo, Motivación	51
6. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Control. Dimensión: Debilidades. Indicador: Clima Organizacional, Comunicación.....	53
7. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Control. Dimensión: Fortalezas. Indicador: Medición, Comparación, Acción Administrativa.....	55



La Universidad que Siembra

**ROL SUPERVISORIO COMO HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LOS PROCESOS DE CONTROL EN LA ADUANA SUBALTERNA LA
VICTORIA, ESTADO APURE.**

Autora: Sequera P. Yusberly J.

Tutora: MSc. Ana Figueroa

Junio, 2024.

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito Analizar el rol supervisorio como herramienta para el fortalecimiento de los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria, Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure. La misma se ubica en una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo campo y diseño No experimental, Transaccional; se utilizó la Técnica de la Encuesta y el Instrumento El cuestionario conformado por 30 preguntas con respuestas Siempre, Algunas Veces y Nunca, el cual fue aplicado a 13 funcionarios destacados en la sede de la Aduana Subalterna La Victoria, Estado Apure. El diagnóstico realizado sobre el estilo y las funciones asociadas al rol supervisorio en la Aduana Subalterna La Victoria, Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure, revela una serie de patrones y tendencias que pueden influir en la eficiencia y el desempeño del personal. El estilo supervisorio en la Aduana Subalterna La Victoria se caracteriza por una tendencia a tomar decisiones unilateralmente, sin consultar a los demás. El 54% de los encuestados indicó que el supervisor siempre toma decisiones sin consultar, lo que sugiere una falta de participación y colaboración en el proceso de toma de decisiones. Además, el 69% de los encuestados percibió que el supervisor se enfoca en lograr objetivos a cualquier costo, sin considerar las opiniones de los demás. Esto puede generar un ambiente de tensión y conflicto en el equipo. En cuanto a las funciones asociadas al rol supervisorio, se observa que los supervisores no siempre establecen objetivos claros y específicos, ni proporcionan orientación y apoyo a los miembros del equipo. El 38% de los encuestados indicó que los supervisores siempre establecen objetivos claros, pero el 38% dijo que nunca se establecen tales objetivos. Además, el 38% de los encuestados respondió que siempre reciben apoyo del supervisor, pero el 24% dijo que nunca lo reciben. En general, el estilo supervisorio en la Aduana Subalterna La Victoria se caracteriza por una falta de participación y colaboración en el proceso de toma de decisiones, y una tendencia a enfocarse en el logro de objetivos a cualquier costo. Esto puede generar un ambiente de tensión y conflicto en el equipo. Es importante que los supervisores desarrollen habilidades de liderazgo más participativo y orientado al desarrollo del personal.

Palabras Claves: Supervisión, Control, Aduana.



**SUPERVISORY ROLE AS A TOOL FOR STRENGTHENING CONTROL
PROCESSES IN THE LA VICTORIA SUBALTERN CUSTOMS OFFICE, APURE
STATE.**

Author: Sequera P. Yusberly J.
Tutora: MSc. Ana Figueroa
June, 2024.

ABSTRACT

The purpose of the research was to analyze the supervisory role as a tool for strengthening control processes in the La Victoria Subaltern Customs Office, Urdaneta Parish, Páez Municipality, Apure State. It is located in a research with a quantitative approach, field type and Non-experimental, Transactional design; The Survey Technique and the Instrument The questionnaire was used, consisting of 30 questions with answers Always, Sometimes and Never, which was applied to 13 officials stationed at the headquarters of the La Victoria Subaltern Customs Office, Apure State. The diagnosis carried out on the style and functions associated with the supervisory role in the La Victoria Subaltern Customs Office, Urdaneta Parish, Páez Municipality, Apure State, reveals a series of patterns and trends that can influence the efficiency and performance of personnel. The supervisory style at La Victoria Subaltern Customs is characterized by a tendency to make decisions unilaterally, without consulting others. 54% of respondents indicated that the supervisor always makes decisions without consultation, suggesting a lack of participation and collaboration in the decision-making process. Additionally, 69% of respondents perceived that the supervisor focuses on achieving objectives at any cost, without considering the opinions of others. This can generate an environment of tension and conflict in the team. Regarding the functions associated with the supervisory role, it is observed that supervisors do not always establish clear and specific objectives, nor do they provide guidance and support to team members. 38% of respondents indicated that supervisors always set clear goals, but 38% said such goals are never set. Additionally, 38% of respondents responded that they always receive support from their supervisor, but 24% said they never receive it. In general, the supervisory style at La Victoria Subaltern Customs is characterized by a lack of participation and collaboration in the decision-making process, and a tendency to focus on achieving objectives at any cost. This can create an atmosphere of tension and conflict in the

team. It is important that supervisors develop more participatory leadership skills oriented toward staff development.

Keywords: Supervision, Control, Customs..

INTRODUCCIÓN

El rol supervisorio se ha convertido en una herramienta imprescindible para el fortalecimiento de los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria, Estado Apure. En la actualidad, esta entidad se enfrenta a diversos desafíos que ponen en riesgo la eficacia y eficiencia de sus operaciones, lo que hace indispensable la implementación de estrategias supervisoras que garanticen el cumplimiento de las normativas establecidas y la prevención de posibles irregularidades.

Desde este contexto, Silva (2008), "la supervisión es fundamental para asegurar que las actividades se realicen conforme a los lineamientos establecidos y para identificar posibles vulnerabilidades que puedan afectar la integridad de los procesos" (p. 45). En este sentido, la falta de un adecuado rol supervisorio en la Aduana Subalterna La Victoria ha dado lugar a situaciones que afectan la imagen de la institución.

Las causas de esta problemática pueden estar relacionadas con la falta de talento humano capacitados, la ausencia de tecnologías adecuadas para el control de mercancías, así como la falta de supervisión efectiva por parte de las autoridades competentes. Como consecuencia, se han registrado pérdidas económicas, la desconfianza de los ciudadanos en los procesos aduaneros y la vulneración de la seguridad nacional.

En este contexto, es imperativo que se fortalezca el rol supervisorio en la Aduana Subalterna La Victoria, dotando a los supervisores de las herramientas necesarias para garantizar el cumplimiento de la normativa vigente, prevenir el riesgo de corrupción y contribuir al desarrollo económico del Estado Apure. Solo a través de una supervisión eficiente y constante se podrá asegurar la transparencia y legalidad en los procesos aduaneros. Por tal razón la investigadora propone un plan estratégico de supervisión que garantice el

fortalecimiento de los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure.

En virtud a lo antes mencionado, la investigadora estructuró la misma apegada al Manual para la Elaboración de los trabajos de especialización, tesis de grado y trabajo doctorales (2023), como sigue: En el Capítulo I, se describe el planteamiento del problema, donde se detallan las diferentes dimensiones, causas y consecuencias, contextualización epistemológica y bioética de la investigación; los objetivos, justificación y línea de investigación.

En el Capítulo II, el marco teórico, el cual lo componen: el estado del arte, Elementos Bioéticos de la Investigación, los antecedentes de investigaciones anteriores; antecedentes legales; bases teóricas referenciales. las bases teóricas que sustentarán la investigación, el sistema de variables y la operacionalización de las variables en estudio.

El Capítulo III, señala el Marco Metodológico de la investigación, desglosando el enfoque, tipo y diseño planteado para la investigación; además, se identifica la población, muestra, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de la información considerada como importante y relevante al tema tratado.

De igual forma, en el Capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos con el propósito de resumir y darles un significado a las interrogantes de la investigación. El Capítulo V por otra parte, presenta las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron con el desarrollo de la investigación. En el Capítulo VI, se realiza la propuesta de intervención para mejorar la situación problemática evidenciada. Finalmente, se presentan las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En el momento de pensar el problema de investigación es preciso hacer una diferenciación entre lo que se podría llamar el problema real, la problemática, la problematización y el problema de conocimiento o problema de investigación propiamente dicho. Espinosa (2018) señala que “para iniciar una investigación es necesario Identificar una situación o dificultad a la que no se le encuentra solución y debe ser concretada con precisión” (p. 22). Es entonces, la utilización del proceso de razonamiento que hace la investigadora para hacer de la problemática un problema de investigación. En tal sentido, a través de esta sección se analizará el problema a investigar, se establecen los objetivos y se justifica la intensión investigativa entre otros aspectos.

1.1. Problema Investigado

La creciente competencia global obliga a evaluar constantemente cómo el Talento Humano puede ayudar en su acelerado ritmo. La globalización ha proporcionado los mismos recursos competitivos a todas las empresas; en este enfoque, las organizaciones deben ser proactivas, tener ventajas competitivas donde, entre otras cosas, se involucre el talento humano de la organización.

No es ajeno, que en la actualidad las empresas se esfuerzan por sobresalir y esto generalmente se logra a través del talento humano. Los empleados participan directamente en el desarrollo de la organización lo cual es un verdadero desafío para los líderes y gerentes de la organización que busca la eficiencia y la eficacia en los servicios que presta, pero esto sólo se puede conseguir a través de un proceso de evaluación y control de los procesos. Es así como, para cualquier responsable de la gestión de grupos de personas en una empresa o institución, las habilidades técnicas y humanísticas de

supervisión son esenciales para mejorar el desempeño organizacional por cuanto las personas realmente esperan mucho de los supervisores y miembros del equipo por igual. Por lo tanto, ser un líder que pueda satisfacer las necesidades emocionales, sentimentales y materiales de quienes lo necesitan son cualidades importantes en todo supervisor.

Es importante destacar que, cuando un individuo es llamado a asumir responsabilidades de supervisión, el liderazgo por sí solo no es suficiente para asegurar el éxito también, debe ser capaz de establecer y alcanzar metas, crear prioridades y planes de acción, tomar decisiones, organizar tareas, motivar a los compañeros de trabajo, administrar el flujo de actividades y brindar retroalimentación a sus empleados. En otras palabras, debes saber administrar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas. Desde esta perspectiva, se puede entender que Venezuela no puede escapar a este contexto, ya que las empresas deben enfrentar casi continuamente, entre otras cosas, inestabilidad política, inseguridad jurídica, todo tipo de trabas administrativas, vaivenes políticos, económicos y los más diversos controles y regulaciones estatales. Esto ha llevado a las organizaciones a renovar sus estructuras, adecuarlas al rol de actores, para obtener y mantener su eficacia, dejando a los usuarios satisfechos con el servicio que reciben. Sumado a todo esto, es necesario mantener un ambiente de trabajo óptimo que propicie que los empleados se identifiquen con la empresa, mejoren procesos y tareas, mitiguen conflictos y por ende cambien sus paradigmas, si se crea una atmósfera de cooperación para la realización de objetivos comunes y si se promueve el desarrollo del potencial humano con supervisores y sistemas de gestión efectivos.

Siempre se ha dicho que, el factor humano es crucial en las organizaciones. Para desarrollar su potencial, primero hay que reevaluarlo como individuo, como empleado y como parte fundamental del crecimiento de la empresa. Lo que se tiene aquí y ahora es necesario para que se pueda afrontar el futuro con más elementos y más carácter. Esto significa que las personas vuelven a

aprender comportamientos, actitudes y construyen relaciones importantes como elementos del proceso de renovación organizacional.

Desde esta perspectiva, las organizaciones requieren un mayor liderazgo de la gerencia y de todos los puestos de liderazgo. Según Robbins (2008), considera “Los supervisores dirigen el trabajo de los empleados operativos. Cualquier individuo que puede contratar, suspender, transferir, despedir, promover, asignar recompensas o disciplinar a otros empleados utilizando juicios independientes es un supervisor” (p.6)

Según el autor precitado, el supervisor tiene una importante responsabilidad porque debe garantizar el logro de las metas de la organización, debe comunicarse entre su departamento y otras organizaciones, o entre la organización y su entorno general (entorno interno: personal, prácticas organizacionales, regulaciones, otros.; entorno externo: está compuesto por el gobierno, la tecnología, entre otros.); para ello utiliza recursos económicos, humanos y financieros que determinan la eficacia y eficiencia de la organización en el presente y futuro, con los cuales se logran las metas y objetivos. De acuerdo con Solano (2019):

Los supervisores actúan como jueces y como solucionadores de problemas en el proceso de control en una organización. Los supervisores cumplen 2 funciones: en el primer rol, actúan como un juez observando lo que sucede en el departamento para ver si las actitudes, condiciones y resultados se llevan a cabo como se esperaba. En el segundo rol, actúan al solucionar problemas y tomar decisiones. Esto se hace con el fin de averiguar porque no salió bien algo y luego decidir qué hacer al respecto. (p. 46).

Parafraseando lo expresado por el autor; esta dualidad de funciones del supervisor lo lleva a actuar como juez, los supervisores observan lo que sucede a través del proceso de conversión y luego compara estas observaciones con los estándares de lo esperado. Estos estándares se derivan de las metas que se establecieron durante el proceso de planeación o puede ser las mismas metas en el rol de solucionadores de problemas y de tomadores de decisiones, los supervisores no solo no deben averiguar porque

las condiciones o resultados están por debajo de los estándares, sino también corregir esas condiciones y lograr los resultados esperados.

De lo anterior se desprende que los supervisores tienen esta importante responsabilidad y las organizaciones tienen el deber de capacitar a los supervisores y reconocer su contribución a la gestión de la empresa, actuando así con ética en todas las funciones. Cumplir esas responsabilidades no es suficiente, ya que, al ser el primer enlace con los trabajadores, el comportamiento del supervisor es mucho más visible y refleja en sus acciones la coherencia que tiene su pensar y su actuar con los valores declarados en la empresa.

Es la actuación del supervisor el primer modelaje a ser imitado o criticado, valorado o protestado, razones por las que el supervisor debe dar muestras tanto de sus valores personales como de la alineación con los valores de la empresa, fomentando entre otras cosas la creatividad e innovación, lealtad, confianza, humildad, comunicación, excelencia, honestidad, respeto, compromiso, responsabilidad, prudencia, disposición de servicio, verdad y objetividad, y el compartir conocimientos.

Con base en lo anterior, el supervisor debe ser el motor que mueva, motive y dirija a sus empleados hacia la meta deseada. Así, las nuevas tendencias de gestión marcan la pauta para organizaciones de todo el mundo que buscan constantemente innovaciones para aumentar su competitividad y ganar espacio en su entorno.

Sin embargo, actualmente a nivel nacional se presentan debilidades en el rol supervisorio, ya que se aprecia una grave falta de medidas disciplinarias oportunas, esto ha causado innumerables desventajas como: pérdida de eficiencia en gestión y evaluación de procesos, duplicación de trabajo, desperdicio y pérdida de tiempo; debilidades en la creación de disciplina organizacional. El supervisor no asume su tarea y autoridad legal en la disciplina, transfiriendo esta autoridad a la unidad de Talento Humano; las actitudes de los subordinados se oponen o resisten al cambio, falta de

motivación e interés por el trabajo, que no le permite ser un elemento inspirador para sus empleados, aunado a las fallas en lo personal, interpersonal y de comunicación de la empresa, lo que no permite transmitir mensajes claros a los empleados, dando pie a rumores y comentarios que no son buenos para las relaciones.

Las debilidades del rol supervisor en los procesos de control han afectado tanto a las organizaciones públicas como privadas de varias maneras como la disminución de la eficiencia y eficacia organizacional, pérdida de recursos, incremento en errores involuntarios; mal ambiente laboral, incumplimiento de las normativas de la empresa; entre otras; siendo estas son solo algunas de las formas en que las debilidades del rol supervisor pueden afectar los procesos de control en organizaciones tanto públicas como privadas. La Aduana Subalterna La Victoria ubicada en la Parroquia Urdaneta del estado Apure, no es ajena a esta realidad, donde se ha evidenciado, deficiencias en el proceso supervisorio, donde denota ausencia de indicadores de control, inadecuado ambiente de trabajo, pésimo clima laboral, débil de liderazgo, burocratización de procesos, entre otros. Entre las causas generada por la situación antes planteada son:

1. Falta de supervisión adecuada: Cuando las habilidades y competencias del supervisor son débiles, puede haber una falta generalizada de supervisión efectiva en la organización. Esto lleva a una disminución en la calidad y eficiencia del trabajo realizado por los empleados, lo que afecta el logro de los objetivos.
2. Pérdida de recursos: Un mal desempeño por parte del supervisor puede conducir al derroche o mal uso ineficiente de los recursos disponibles. Si no hay un control adecuado sobre el presupuesto asignado o si no se gestionan correctamente otros activos importantes, esto puede resultar en pérdidas financieras significativas para la empresa.
3. Incremento en errores y fraudes: Una falta crónica o inadecuada vigilancia proporcionada por un supervisor deficiente también aumenta

el riesgo de errores debido omisiones involuntarias o sin intención deliberada. Además, también se crea un escenario propicio para prácticas fraudulentas si hay poca supervisión detallada sobre las actividades realizadas dentro y fuera de la organización.

4. Desmotivación y mal ambiente laboral: Un supervisor con debilidades en el papel de control puede no brindar un liderazgo eficaz o reconocimiento adecuado a los subordinados, lo que puede llevar a la desmotivación y al deterioro del ambiente laboral. Esto afecta tanto la productividad individual como la cohesión del equipo.
5. Falta de cumplimiento normativo: Los supervisores son responsables de garantizar que se cumplan las regulaciones legales, los estándares éticos y las políticas internas dentro de la organización.

Lo anterior trae como consecuencia, un bajo clima laboral, caracterizado por estados de desinterés, apatía e insatisfacción por parte de los trabajadores, también se han evidenciado situaciones de insubordinación y desacato. Esta situación llegó a un nivel crítico con el cambio de gerente, lo que trajo consigo cambios en los hábitos de trabajo, planificación, procesos, entre otros, que han generado en el talento humano una resistencia al cambio, haciendo de la función supervisora cada vez más compleja.

Todo ello a sabiendas que las aduanas han venido siendo desde sus inicios instituciones dedicadas a controlar las fronteras de los territorios nacionales para el ingreso, permanencia, traslado, circulación, almacenamiento, salida de mercancías, entre otros, en la generalidad del contexto internacional dentro del que se encuentra Venezuela, enfrentan la dificultad para el control de todas las mercancías, personas y medios de transporte que entran y salen de sus países, favoreciendo la comisión de fraudes que atentan contra el erario nacional y en general contra las economías de los países.

Aunado a ello, la presión que ejercen sobre las aduanas las empresas y negocios relacionados, al demandar de éstas que sean entes de facilitación y agilización en los procesos de control, por cuanto en la práctica lo que se

observa en la operatividad de las aduanas son las demoras en los procesos de control, significando ello pérdidas millonarias para sus usuarios y el consiguiente aumento del costo de los bienes transados, Lo anterior, es una clara evidencia de que el rol de supervisión enfrenta problemas que se extrapolan a los procesos o procedimientos que se llevan a cabo en la aduana, lo que crea una mala imagen de la organización y una aversión de los usuarios a cumplir con los requerimientos de ley, producto de las existentes en la institución.

A la luz de estos planteamientos, es necesario que se apliquen medidas que realcen el rol del supervisor como herramienta para el fortalecimiento de los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria, Parroquia Urdaneta, Municipio Páez del Estado Apure, ante lo cual se originan las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de los procesos de control ejecutados en la Aduana Subalterna La Victoria?, ¿Cuál es el estilo y las funciones asociadas al rol supervisorio aplicado a los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria?, ¿Cuál es la importancia del rol supervisorio en los procesos de control de las instituciones públicas? y ¿Qué plan estratégico de supervisión permitirá garantizar el fortalecimiento de los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria?

1.1.2. Contextualización epistemológica y bioética de la investigación La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales hacia el logro de objetivos mediante un sistema de información- decisión. El proceso administrativo incluye planeación, organización y control. La función de control es el monitor del sistema, ya que "mantiene las cosas en línea" y facilita la integración de las actividades. El control organizacional se encuentra entrelazado con la planeación, la cual proporciona un marco de referencia que es norma con la que trabaja el proceso de control. Por otro lado, la retroalimentación de la fase de control con frecuencia identifica la necesidad de nuevos planes o por lo menos ajustes a los existentes. Típicamente,

comportamiento individual y organizacional implican una secuencia continua de ciclos de planeación- implantación-control.

El concepto de control puede ser muy general y empleársele como punto focal para el sistema administrativo. Por ejemplo, la planeación puede ser imaginada como medio para lograr el control del comportamiento individual u organizacional. En forma similar, la tarea de organización puede ser construida de manera que proporcione un medio para el control de las actividades. Concretamente, la teoría de control puede ser penetrante. De acuerdo con Bellman (1964):

La teoría de control, como muchas otras teorías generales, es más un estado mental que cualquier amalgama específica de métodos matemáticos, científicos o tecnológicos. El término puede ser definido para incluir cualquier enfoque racional que utilicen los hombres a fin de superar las perversidades o su medio natural o tecnológico. El objetivo general de una teoría de control es hacer que un sistema (cualquier clase de sistema) opere de manera más deseable: hacerlo más confiable, más conveniente o más económico. (p. 186)

La palabra "control" tiene, varios significados y, más específicamente, varios sentidos, o significados: verificar, regular, comparar con un estándar, ejercer autoridad sobre (dirigir u ordenar), limitar o restringir. por lo menos tres relativamente distintas líneas de pensamiento son evidentes en esta definición: (a) limitar o restringir, (b) dirigir u ordenar, y (c) verificar. Todas son significativas para la teoría de la organización y la práctica administrativa. La función de control puede definirse como la fase del proceso administrativo que mantiene la actividad organizacional dentro de límites tolerables, al compararlos con las expectativas. Estas expectativas pueden establecerse implícita o explícitamente, en función de objetivos, planes, procedimientos o reglas y reglamentos. Así como hay una jerarquía de planes en un continuo de integración, existen también procedimientos de control comparables, apropiados a diferentes niveles.

En resumen, el control es un medio importante para coordinar actividades diversas hacia el logro del objetivo. La función de control regula la producción

del sistema midiendo el desempeño real con el esperado. También tiene que ver con los medios, así como con los fines. La retroalimentación continua acerca de cómo se lleva a cabo la actividad organizacional, es importante para la estabilidad a largo plazo.

En este orden de ideas, destaca también, la búsqueda de la verdad en la problemática abordada, sin embargo, la investigadora se enfrenta a situación que requieren un manejo ético de la realidad, es por ello que es pertinente introducir como base fundamental de la investigación científica los principios bioéticos tales como: el principio de autonomía, la beneficencia, la no maleficencia y la justicia.

Martin (2013), señala al respecto: “La ciencia y la investigación, al igual que cualquier actividad del hombre, están sujetas a los principios éticos, que son precisamente los que le confieren su condición de acto específicamente humano” (p.2). Es así que los principales elementos bioéticos que orientan esta investigación incluyen el valor social de la investigación, la validez científica, la selección justa de los sujetos a intervenir en la indagación como informantes primarios, la relación entre la investigadora y los sujetos muestrales, el respeto a la privacidad y confidencialidad de la información, el respeto a los derechos de los participantes en la investigación, la seguridad de los encuestados.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Analizar el rol supervisorio como herramienta para el fortalecimiento de los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria, Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure.

1.3.2. Objetivos Específicos

- 1.3.2.1. Diagnosticar el estilo y las funciones asociadas al rol supervisorio aplicado a los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria, Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure.
- 1.3.2.2. Identificar las debilidades y fortalezas de los procesos de control ejecutados en la Aduana Subalterna La Victoria, Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure.
- 1.3.2.3. Describir la importancia del rol supervisorio en los procesos de control de las instituciones públicas.
- 1.3.2.4. Proponer un plan estratégico de supervisión que garantice el fortalecimiento de los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure.

1.4. Justificación y Línea de Investigación

El rol del supervisor dentro de las organizaciones, es el de un guía, líder, orientador y conductor que puede, mediante su ejemplo, llevar al equipo de trabajo a conseguir los objetivos propuestos por la empresa. La importancia del supervisor dentro de las organizaciones es vital, ya que de éste depende el éxito de un buen desempeño laboral por parte de todos y cada uno de los empleados que pertenecen a una organización de hecho, no hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo ajeno, debido a que una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidades, sentido común y previsión; por ello y muchas otras razones, el éxito del supervisor en el desempeño de sus deberes determina el éxito o fracaso de los programas, así como de las metas de la organización y, por ende, de todos sus departamentos o unidades.

Lo anterior deja en evidencia, la relevancia de la labor supervisora solo por el hecho de que el supervisor es la persona indicada, capaz y apta para liderizar, ya que en él recae la función de influenciar en las actitudes y comportamientos de otros, conduciendo así a que el personal empleado se sienta a gusto, satisfecho con todos los cambios de la organización, y no ponga resistencia a

ellos, así mismo permite que el supervisor enlace todas las funciones administrativas y las lleve a cabo mediante la comunicación, explicando y distribuyendo directrices que le indiquen a los empleados lo que se espera de ellos.

En función a lo expuesto, la indagación se justifica desde el punto de vista social, porque se beneficiarán directamente los usuarios de la aduana, ya que se agilizarán el proceso de control, apegados a las normas y principios éticos del acto administrativo. Adicionalmente, se beneficiarán el personal de la Aduana, ya que contarán con un líder que los encaminen a la consecución de los objetivos institucionales y personales al conectar holísticamente todos los procesos.

Desde el punto de vista Teórico, en la presente investigación se realizará una investigación documental, contrastando conceptos, teorías y propuestas concernientes al rol supervisorio y el proceso de control que conlleven a comprender la realidad estudiada. Además, los resultados de la misma servirán de antecedentes o bases para otras indagaciones que se efectúen en esta misma área. Desde el punto de vista práctico e institucional, la investigación se justifica, ya que se propondrán estrategias que coadyuven a fortalecer el proceso de control a partir del rol supervisorio; pudiendo ser aplicadas en el momento que la gerencia de la Aduana así lo considere oportuno. Metodológicamente, se diseñará un instrumento que permite la recolección de la información, lo cual es necesario para el análisis de la situación bajo estudio de manera más precisa, facilitando el diseño un plan estratégico de supervisión que garantice el fortalecimiento de los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure.

Finalmente, la presente investigación queda inserta en la Línea de Investigación de Estudios Avanzados de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora: *Cultura Organizacional, modelos organizativos y procedimiento administrativos y gerenciales*, debido a que el

acto de supervisar implica mejorar procesos administrativos y gerenciales, permitiendo lograr los objetivos institucionales, visualizándose estos cambios en la imagen institucional de la aduana y la satisfacción de los usuarios.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se presenta el marco teórico o marco referencial, el cual es la sección de investigación en la que se exponen y analizan las teorías, conceptos e investigaciones previas que se han realizado sobre el tema de estudio en cuestión. Hernández (2016), lo interpreta como “un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte de investigación...” (p. 64). Su objetivo principal es sintetizar y organizar el conocimiento existente en el área de estudio para identificar las brechas o problemas que justifican la investigación que se está realizando. Esto quiere decir que, en este capítulo se plasman los antecedentes, base teórica, bases legales, teorías que fundamentan el estudio que el investigador adelanta.

2.1. Estado del Arte.

El Estado del Arte de la investigación se sustenta en la literatura existente sobre la supervisión y su importancia en los procesos de control en una institución como una aduana. Varios autores han abordado la temática de la supervisión y su influencia en la eficacia de los procesos de control. Por ejemplo, Stogdill (1950) destaca la importancia del liderazgo y la supervisión en la efectividad de una organización, mientras que Katz y Kahn (1978) mencionan que la supervisión implica la guía y dirección de los subordinados para lograr los objetivos de la organización.

Por otro lado, Robbins (2008) señala que un supervisor efectivo debe poseer habilidades de comunicación, toma de decisiones, resolución de problemas y trabajo en equipo. Asimismo, Blanchard y Johnson (1985) resaltan la

importancia de un enfoque situacional en la supervisión, adaptando el estilo de liderazgo a las necesidades de cada situación.

En el contexto específico de una aduana, autores como Widdowson (2014) han abordado la importancia de la supervisión en los procesos de control para prevenir el contrabando, la evasión fiscal y otras prácticas ilícitas. Asimismo, Kringen (2006), aborda la necesidad de una supervisión efectiva para garantizar el cumplimiento de las normativas y procedimientos aduaneros. Estos autores proporcionan un marco teórico sólido para comprender el rol supervisorio como herramienta para el fortalecimiento de los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria, estado Apure.

2.2. Elementos Bioéticos de la investigación.

En esta indagación, se puede fundamentar la importancia de estos elementos bioéticos en la gestión aduanera a partir de autores como Beauchamp y Childress (2009), quienes son reconocidos por su trabajo en bioética y han identificado estos principios como fundamentales en la toma de decisiones éticas en cualquier ámbito profesional. Asimismo, autores como Pellegrino y Thomasma (1988) han subrayado la importancia de la ética en el ejercicio profesional, destacando la relevancia de la responsabilidad y la beneficencia, principios aplicables en el ámbito aduanero.

Desde esta retórica, los elementos bioéticos fundamentales que se pueden identificar en el rol supervisorio son la autonomía, la justicia, la responsabilidad y la beneficencia. En primer lugar, la autonomía se refiere a la capacidad de los individuos de tomar decisiones basadas en su propio juicio y en sus propios valores. En este caso, el supervisor debe respetar la autonomía de los trabajadores de la aduana, permitiéndoles participar en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias para mejorar los procesos de control aduanero.

Por otro lado, la justicia implica tratar a todos los individuos de manera equitativa y justa. El supervisor debe asegurarse de que las políticas y

procedimientos en la aduana sean justos y se apliquen de manera consistente para todos los trabajadores, evitando cualquier forma de discriminación o favoritismo.

La responsabilidad, por su parte se refiere a la obligación de cada individuo de actuar de manera ética y cumplir con sus deberes y obligaciones. En el contexto del rol supervisorio en la aduana, el supervisor debe asumir la responsabilidad de asegurar que se cumplan las normas y regulaciones en materia de control aduanero, así como de promover un ambiente de trabajo ético y transparente.

Finalmente, la beneficencia implica actuar en beneficio de los demás y buscar el bienestar y la protección de los individuos. En este sentido, el supervisor debe buscar el fortalecimiento de los procesos de control en la aduana no solo en beneficio de la institución, sino también en beneficio de la sociedad en general, garantizando la seguridad y la integridad de las operaciones comerciales y contribuyendo al desarrollo económico del país

2.3. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes en una investigación son la información previa y relevante que se ha recopilado sobre el tema de estudio. Arias (2012), define los antecedentes como “el comprendió de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación a realizar, el mismo generalmente, se estructura de tres elementos, bases teóricas, antecedentes de la investigación y definición de términos básicos” (p.38). Esto ayuda a evitar duplicidades innecesarias y enfocar adecuadamente el objetivo del estudio. En la investigación que se desarrolla se ubicaran antecedentes a nivel internacional, nacional y regional.

En el ámbito Internacional, Flores (2022), realizó una investigación para la Universidad Nacional de Ucayali. Pucallpa – Perú, la cual intituló: Control interno y desempeño laboral en la empresa “Selva Mix” S.A.C. Pucallpa, 2021.

Esta indagación tuvo como objetivo analizar la relación que existe entre el control interno y el desempeño de las tareas funcionales en la empresa Selva “MIX” S.A.C. – Pucallpa, 2021, el control es base para realizar las transacciones comerciales, por ello que resulta prioritario hacer este énfasis a fin de prevenir los riesgos en la empresa, en ese sentido se ha descrito la relación entre el control interno y el desempeño contextual en la empresa; asimismo, se determinó la relación que existe entre el control interno y el desempeño adaptativo en la empresa; con la finalidad de identificar la relación que existe entre el control interno y el desempeño contra productivo en la empresa.

El estudio de enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y diseño no experimental transversal; de los instrumentos aplicados se obtuvieron resultados sobre el control interno y el desempeño de las tareas funcionales en la empresa Selva “MIX” S.A.C. – Pucallpa, 2021, que permitieron el análisis de datos. En función a los resultados se la investigación se concluye que el control interno tiene relación con el desempeño de las tareas funcionales en la empresa Selva “MIX” S.A.C. – Pucallpa, 2021. Esta investigación trata la variable control, lo que permitió revisar las bases teorías y extraer elementos para la construcción de la Operacionalización de variables.

Asimismo, Condori, Contreras y Sánchez (2020), presentaron una tesis de investigación a la Universidad del Pacífico. Lima. Perú. La misma se tituló: Mejoramiento del proceso del servicio de control concurrente en la gerencia de Megaproyectos – CGR, teniendo como objetivo central Proponer cambios y mejoras en el proceso del Servicio de Control Concurrente a cargo de la Subgerencia de Control del Megaproyectos de la CGR, con la finalidad de comunicar oportunamente a la entidad sobre las situaciones adversas identificadas en la actividad del proceso objeto de control.

Esta indagación se circunscribe bajo el método inductivo, de naturaleza cualitativa y diseño No Experimental, contándose con una población muestral de 40 auditores, quienes evaluaron e 73 Informes de Control Concurrente

aprobados y publicados por la SGMPROY entre abril de 2018 a septiembre de 2019. Se concluye: Se ha observado que las principales fuentes de la demora en la emisión del informe de control concurrente en la fase de hitos de la Gerencia de Megaproyectos, está relacionada con los niveles estructurales de aprobación. De acuerdo a lo informado por los supervisores, se pueden llevar a cabo hasta seis niveles de aprobación desde el equipo gestor (integrantes e la Comisión) hasta el último aprobador (gerente de Megaproyectos), pasando por correcciones de carácter formal y sustancial en cada una de las etapas, y sin considerar las posibles iteraciones producto de diferentes puntos de vista de los revisores. Esto representa una importante oportunidad de mejora en el proceso de elaboración del informe de control concurrente en la medida que puedan aligerar la carga de los directivos superiores; en tanto el supervisor (técnico) y los integrantes de la comisión (técnico) pueden asumir nuevas responsabilidades.

Este antecedente se considera de valor, por cuanto esgrime una serie de elementos a tomar en consideración a la hora de realizar el proceso de control, por lo tanto, fue de interés de la investigadora para la asimilación de conceptos o teorías que fortalecen el accionar investigativo.

A nivel Nacional Blanco (2019), presento una investigación a la Universidad de Carabobo, Venezuela, la cual denomino: Análisis del rol supervisorio como herramienta para mejorar el desempeño laboral de la empresa Envases Internacional, S.A. La investigación tiene por finalidad Analizar el rol supervisorio como herramienta para mejorar el desempeño laboral de la Empresa Envases Internacional, S.A con el propósito de conocer en forma específica la situación de liderazgo presente en las relaciones de trabajo desarrolladas, qué elementos son los más relevantes y que caracterización tienen esos elementos en los niveles de autoridad en Envases Internacional, S.A, con miras a buscar las posibles soluciones que les permita hacer frente al reto de guiar y supervisar grupos en las condiciones actuales de trabajo y

de cambios sustanciales en todas las áreas de la empresa y del cambiante y dinámico entorno.

La investigación se realizó bajo la modalidad de diseño no experimental de campo, nivel descriptivo con apoyo en la investigación documental, utilizando diferentes formas de recolección de datos, tales como: observación directa y la entrevista, a través del instrumento escala de likert, el cual se diseñó en cuatro secciones con respuestas tipo continuum de 5 a 1 punto, para conocer las acciones supervisoras en forma individual. El instrumento se aplicó a los individuos que tienen personal a su cargo. De la misma manera a los supervisores se les entregó un instrumento para que se autoevaluaran, lo cual buscó que la información obtenida fuera más rica, al constatar la percepción de ellos como supervisores y la percepción de sus jefes inmediatos. Finalmente, se concluye que el estilo de liderazgo encontrado según los resultados, mostraron indefinición, lo que implica que Envases Internacional SA determine el estilo de liderazgo a modelar y requerido al momento de contratar, inducir o formar al supervisor, para ir marcando un estilo y modo de lograr las metas y objetivos organizacionales. Se recomienda el diseño de estrategias y objetivos en el quehacer del capital humano, orientados a lograr que los supervisores y gerentes desaprendan comportamientos, para reaprender un nuevo modo u estilo único de liderazgo que caracterice a la empresa y lo más importante la haga más exitosa como negocio del sector a través de su talento humano.

Asimismo, Andrés y Serrano (2023), presentaron un trabajo de investigación a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, Núcleo Guasdalito, y titulada: Procesos de gestión administrativa del control interno aplicado a la empresa González Suministros Argon, F.P. para el periodo 2022 – 2023. El objetivo de la presente investigación es Analizar el sistema de control interno en los procesos de gestión administrativa llevados a cabo en la empresa González suministros Argon, F.P, ubicada en el municipio Barinas del estado Barinas.

El presente trabajo está enmarcado en la modalidad de campo, debido que permitió a los investigadores el uso de las técnicas para la obtención de la información, documentos y análisis de los datos, con el fin de dar respuestas a los objetivos planteados. Se desarrolló bajo el tipo de investigación descriptiva de campo. La población y la muestra para la recolección de datos y estudio, estuvo conformada por cuatro (4) personas. Como instrumento se utilizó un cuestionario, que consistió en un formato estructurado de veinticinco (25) preguntas cerradas previamente diseñadas con alternativas de si y no, debidamente validadas por expertos en la materia las cuales, luego de aplicar a la población objeto de estudio, se analizaron e interpretaron sus respuestas mediante tablas y gráficos debidamente detallados en porcentajes. Una vez obtenidos los resultados, a través de la aplicación del instrumento se analizaron los procesos de gestión administrativa del control interno aplicado a la empresa Gonzalez Suministros Argon, F.P. Por consiguiente, se concluye que la gestión administrativa no responde de manera adecuada al control de interno; lo que limita la toma de decisión desde el punto de vista económico y operativo. Esta investigación es pertinente por cuanto analiza la variable de control, permitiendo comprender dicho proceso y de esta manera construir la Operacionalización de las variables.

2.4. Bases Legales

Todo trabajo de investigación debe tener su base legal, de manera que estas leyes permitan coordinar y armonizar los derechos de todas las personas, permitiendo una convivencia social en paz y tranquilidad. Palella y Martins (2016), indican que las bases legales "son las normativas jurídicas que sustenta el estudio desde la carta magna, las leyes orgánicas, las resoluciones decretos entre otros" (p. 55). de acuerdo con lo expresado por los autores, la presente investigación sienta sus fundamentos en las siguientes leyes. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999): En su artículo

130 establece que la administración pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública.

Este artículo se vincula con la investigación en curso en la medida en que la labor de supervisión y control en la aduana debe realizarse de manera transparente, eficiente y responsable, garantizando así el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en la gestión aduanera. La aplicación de un rol supervisorio adecuado en la aduana contribuirá al fortalecimiento de los procesos de control y a la mejora en la gestión de la aduana, cumpliendo con los principios establecidos en el artículo antes mencionado.

Del mismo modo, Ley Orgánica de Aduanas (1999): es el marco legal que regula las actividades aduaneras en Venezuela y establece los procedimientos y controles que deben seguirse en las aduanas del país. Esta Ley Orgánica puede ser utilizada como referencia para analizar cómo se llevan a cabo los procesos de control en dicha aduana y cómo se podría mejorar a través de un enfoque supervisorio.

Además, la ley establece las funciones y responsabilidades de los diferentes actores involucrados en el sistema aduanero, incluyendo a los supervisores, quienes tienen la tarea de garantizar el cumplimiento de las normativas aduaneras y la correcta aplicación de los procedimientos de control. En este sentido, la investigación podría analizar cómo se lleva a cabo el rol supervisorio en la Aduana Subalterna La Victoria, identificar posibles falencias en los procesos de control y proponer estrategias para fortalecer la supervisión y mejorar la eficacia de los controles aduaneros en esa institución.

Otro elemento jurídico importante es la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001). Esta ley establece las normas y principios que rigen el control fiscal en Venezuela, incluyendo la supervisión de las actividades de las entidades públicas, como es el caso de la aduana subalterna La Victoria en el estado Apure.

En este sentido, la investigación que se lleva a cabo, podría vincularse a la mencionada ley al analizar cómo se lleva a cabo la supervisión de los procesos de control en la aduana y si se cumplen los principios y normas establecidas en la ley, evaluando si la Contraloría General de la República realiza de manera efectiva su rol supervisorio en la aduana subalterna La Victoria, y si se están implementando medidas para fortalecer los procesos de control en dicha entidad, de acuerdo a lo establecido en la ley. De esta manera, la investigación contribuiría a mejorar la transparencia y eficiencia en la gestión pública, de acuerdo a los lineamientos de la ley de control fiscal en el país.

Por último, en el Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas (2015): Este reglamento establece las normativas y procedimientos que deben seguirse en materia de control aduanero, fiscalización y supervisión de las aduanas subalternas. Por lo tanto, este reglamento se vincula directamente con la investigación ya que el rol supervisorio es una de las herramientas fundamentales para garantizar el cumplimiento de las normativas aduaneras y el buen funcionamiento de los procesos de control aduanero en una aduana subalterna como la mencionada en el estudio.

En este sentido, el Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas establece las funciones y responsabilidades de los supervisores aduaneros, así como los lineamientos a seguir para llevar a cabo una supervisión efectiva y eficiente en las aduanas subalternas. Por lo tanto, la investigación sobre el rol supervisorio en la Aduana Subalterna La Victoria se enmarca dentro del marco normativo establecido por la Ley Orgánica de Aduanas y su reglamento, ya que busca mejorar los procesos de control aduanero a través de la implementación de estrategias de supervisión efectivas y el fortalecimiento de las capacidades de los supervisores aduaneros en esa aduana específica.

2.5. Bases Teóricas Referenciales

Las bases teóricas son el análisis sistemático de las principales teorías que explican el tema que se está investigando. Según Arias (2012), ¡afirma que las

bases teóricas “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107). Es decir, tiene que ver con las teorías que brindan al investigador, el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio. A continuación, se presentan los planteamientos teóricos sobre el rol supervisorio y los procesos de control llevados a cabo en la Aduana Subalterna La Victoria. Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure.

2.5.1. Rol Supervisorio.

La supervisión, según la Etimología significa "mirar desde lo alto", lo cual induce la idea de una visión global. Por otra parte, en su concepto más propio supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes. De acuerdo con Hilgert (1994) define el rol del supervisor “como patrones de comportamiento responsables esperado de una persona que visualiza a nivel general la ejecución del trabajo de un grupo o equipo y ayuda a sus integrantes a desarrollar un trabajo” (p. 1).

Lo anterior esboza que es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores. Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente.

Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

Desde este corolario, la supervisión consiste en dirigir y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente; este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos intermedios de la organización, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio aquí adoptado, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos de gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

2.5.1.1. Estilos de Supervisión.

El liderazgo o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos. En esta función confluyen todas las etapas de dirección y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán: la productividad del personal para lograr los objetivos, la observancia de la comunicación, la relación entre jefe-subordinado, la corrección de errores, la observancia de la motivación y del marco formal de disciplina. Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

Pacsi y otros, citando a Ayaub (2014). refiere que “los estilos del liderazgo son desarrollados por lo actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces pueden influenciar a los miembros de la organización” (p. 68), lo anterior infiere que los estilos del liderazgo son los resultados del comportamiento que muestran las personas que lideran una organización o similares a ella y están asociados a como se lleva a cabo la supervisión del personal. A la luz de estas conjeturas para la presente indagación se tomarán en consideración los siguientes estilos:

Estilo Autocrático: Característico de individuo autocráticos, que, sin consultar con nadie, señalan o determinan que debe hacerse, cómo y cuándo en forma categórica, indican la fecha de su cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señaladas. Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones.

De acuerdo a López (2013), en este estilo de liderazgo, “el líder determina todas las normas” (p. 8). Las fases de actividad aisladas, así como las técnicas a utilizar se determinan por el líder a corto plazo: los procedimientos ulteriores no se aclaran en absoluto. El líder determina las tareas de los miembros aislados del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. El líder está “personalmente” para la alabanza o crítica del trabajo de los miembros del grupo, no toma parte en su trabajo, aunque sea para aclarar cosas.

Se muestra más bien amistoso o impersonal que enemigo, aparecen reacciones de frustración y agresión, conductas restrictivas de desinterés, apatía y tendencia a huir. Así mismo, en este estilo supervisorio las relaciones son difíciles y no se desarrolla una conciencia grupal. Se manifiesta una notoria sumisión ante el supervisor. El rendimiento, aunque es alto al principio va disminuyendo como consecuencia de la frustración creciente y las reacciones defensivas que se generan.

Estilo Democrático: Característico del supervisor que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución. Anima a sus hombres para que participen en la decisión. Es directo y objetivo en sus comentarios y comprueba si el trabajo había sido realizado, felicitando después al que lo merezca. De acuerdo a Pacsi y otros, citando a Ayaub (2014), señala que las “políticas y decisiones son discutidas y tomadas por los subordinados bajo la asistencia del líder. En este sentido, el líder se considera como instrumento para promover el bienestar y está dispuesto a recibir opiniones y consejos de los demás” (p. 69). En suma, este rol supervisorio es aceptado, por ser comunicativo y justo. Así mismo, los miembros del grupo se dividen espontáneamente en subgrupos y auto-determinan las tareas

individuales. Se juzga “objetivamente” los trabajos individuales, intenta valer como miembro regular del grupo, sin realizar personalmente demasiadas tareas. Los resultados iniciales son algo inferiores, pero luego se incrementan, y muestran mayor originalidad por poder expresar libremente las ideas y estimular la creatividad.

Estilo Liberal: El supervisor no ejerce control del problema, prefieren que sus hombres hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino. Según López (2013), en este estilo de supervisión no interviene en la formación de grupos ni en la división de tareas, si no se solicita, raramente hace comentarios sobre los resultados de los miembros del grupo, ni intenta formar parte en el trabajo del grupo o participar en su actividad. Los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder. Del mismo modo, Pacsi y otros, citando a Ayaub (2014), afirma que este tipo de Supervisor “no marca los objetivos ni metas con claridad, también es ineficaz en resolverlos. conflictos, evitándolos de cualquier manera, esta inactividad y su orientación permanente de no cumplir su responsabilidad, su falta completa de dar dirección al trabajo y de no dar apoyo a sus seguidores” (p. 70), lo mencionado por estos autores se reflejan también en muchos estudios se han relacionado y de manera constante en forma negativa a variables de resultado como satisfacción, efectividad, productividad, cohesión grupal y esfuerzo.

Los Individuos Hostiles: Se resienten de la autoridad. Su hostilidad se canaliza mejor tratándolos autoritariamente. El estilo autocrático canaliza su agresividad y atiende a dirigirla hacia objetivos constructivos. Resulta verdaderamente extraño que el otro tipo de persona que responde positivamente ante el estilo autocrático sea precisamente la opuesta a la hostil (la persona dependiente). Esta necesita una dirección firme. Su mansedumbre y dependencia le dan una sensación de estar flotando en el aire. Si el líder es dominante y autoritario, tranquiliza a la persona dependiente.

2.5.1.2. Funciones del Rol Supervisorio.

De manera muy general se puede decir que todo supervisor tiene cuatro (4) grandes funciones:

Proyecta: Se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento. Proyectar en el corto, mediano y largo plazo. es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier supervisor.

Dirige: Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.

Desarrolla: Esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando, analizando métodos de trabajo; elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de del talento humano, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se logrará un trabajo de alta calidad y productividad.

Supervisa: Significa crear conciencia en el talento humano para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. Supervisar implica controlar. El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en qué grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa.

2.5.1.3. Control

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (2008), el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p. 785). Sin

embargo, Stoner (1996), lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p. 249); mientras que, para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición" (p. 192).

Partiendo de lo expuesto por estos autores, El s el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz. Permite tomar acciones correctivas cuando sea necesario, se relaciona con la planeación, porque el control busca que el desempeño se ajuste a los planes.

2.5.1.3.1. Debilidades del Control en las empresas.

Liderazgo: El liderazgo es un conjunto de habilidades que sirven para conducir y acompañar a un grupo de personas. Sin embargo, un líder no sólo es capaz de influenciar en su grupo, sino también de proporcionar ideas innovadoras, y motivar a cada participante a sacar lo mejor de sí. En palabras de Gómez (2002), "El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas" (p. 15). Asimismo, Davis & Newstrom (2003), opinan que "el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos" (p. 112).

De lo anterior se puede inferir que el liderazgo como aquella capacidad que tiene una persona para influir, organizar y motivar a otras personas. Estas acciones las llevará a cabo para involucrar a otros individuos (como podrían ser los trabajadores de una empresa) y así conseguir unos determinados objetivos en común.

Motivación: Uno de los factores más importantes en una organización para que los resultados positivos puedan obtenerse, es la motivación. En psicología y filosofía, la motivación implica estados internos que dirigen el organismo hacia metas o fines determinados; son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. La motivación, según Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996):

Es una característica de la psicología humana que contribuye el grado de compromiso de una persona. Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “qué hace que la gente funcione (p.484).

Es virtud a esto, la motivación tiene su lugar en el marco de una cultura, refleja un modelo de comportamiento organizacional y requiere de habilidades de comunicación; pero la motivación también requiere del descubrimiento y comprensión de los impulsos y necesidades de los empleados, los cuales tienen origen en los individuos.

Clima Organizacional: Es resultado de los efectos percibidos del sistema formal, estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. Para Chiang (2010), el Clima Organizacional “se refiere a las características del medio ambiente laboral, estas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en este medio, teniendo repercusiones sobre su comportamiento”. (p. 89)

El clima organizacional es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. Por lo tanto, se define al clima, junto con las

estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, formando un sistema interdependiente altamente dinámico.

Comunicación: La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para Castro (2012), la comunicación organizacional “es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución” (p. 65). Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

2.5.1.3.2. Fortalezas del Control en las organizaciones

Medición: Los gerentes usan con frecuencia cuatro fuentes ordinarias de información para medir el rendimiento real. Estos son: La observación personal, los informes estadísticos, los informes verbales y los informes escritos. El método de observación personal provee información que no se ha filtrado por los demás, lo malo de la observación personal es que puede ser muy subjetiva y no todo gerente pueda serlo. Los informes estadísticos pueden hacerse por medio de computadores, de gráficas, de barras, otros., lo malo de los informes estadísticos es que dan una información limitada.

Comparación: Se trata principalmente de comparar el grado de variación entre el rendimiento real y estándar. Es vital determinar un límite para que no varíe más el rendimiento real del estándar, es decir un rango de variación aceptable entre los dos tipos de rendimiento. Si el grado de variación es demasiado alto, el gerente tiene la obligación de buscar la forma para que el

rendimiento que se está dando, llegue a ser parecido o igual al rendimiento deseado y estandarizado.

Acción Administrativa: Cuando el gerente vea que tiene que tomar una acción, puede hacer tres cosas: No hacer nada, corregir el rendimiento real o revisar los estándares. El hecho de no hacer nada, no sería lo oportuno para un buen gerente, por lo tanto, estas tres acciones, se convierten en las otras dos. En la mayoría de los casos toca corregir el rendimiento real, es decir cambiar de estrategia para lograr los objetivos. Si se quiere corregir el rendimiento real toca tomar acciones correctivas inmediatas o a largo plazo para corregir los problemas que haya. Si la acción es revisar estándares, toca buscar unos estándares más realistas que los anteriores para que puedan ser conseguidos los objetivos esperados.

2.6. Sistema de Variables

Un sistema de variables se refiere a una serie de características o factores que se estudian y miden en una investigación o estudio. Las variables son elementos fundamentales en la investigación y son definidas de manera operacional, con el fin de que puedan ser estudiadas de forma concreta y objetiva. El sistema de variables está conformado por variables, dimensiones e indicadores. En el caso de la variable Arias (2012), dice que “es 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). Tomando esta definición como punto de partida, las variables bajo estudio son: Rol Supervisorio y Proceso de Control.

Estas variables se disgregan en dimensiones e indicadores, definidos por Arias (Ob. Cit.), como “un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición” (p. 60), mientras que el indicador lo define este mismo autor como “un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones” (p. 61). En cuanto a la operacionalización es la descomposición de una variable; según

Arias (2012), “proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (p. 62); de allí, que dicha operacionalización se presenta en el cuadro que a continuación se presenta.

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Analizar el rol supervisorio como herramienta para el fortalecimiento de los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria, Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure.

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Rol Supervisorio	Galindo (1991).La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente (p. 165)	Estilos	Autocrático Democrático Liberal Individuos hostiles	1,2 3,4 5,6 7,8
		Funciones	Proyecta Dirige Desarrolla Supervisa	9-10 11-12 13-14 15-16
Control	Robbins (2008) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p. 654).	Debilidades	Liderazgo Motivación Clima Organizacional Comunicación	17-18 19-20 21-22 23-24
		Fortalezas	Medición Comparación Acción Administrativa	25-26 27-28 29-30

Fuente: Sequera, Y. (2023)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En atención a los objetivos planteados, el presente apartado constituye el área de conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas; incluye un conjunto de técnicas, métodos, tácticas, estrategias y procedimientos que utiliza el investigador para darle una configuración teórica y operativa al objeto de estudio. Es lo que Sierra (2009), califica como “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y sus métodos calculan las magnitudes de lo real”. (p.23). En lo sucesivo, se describe los aspectos pertinentes a instrumentos, métodos, técnicas y estrategias que se emplearon en el proceso de recolección y análisis de datos, propuestos para dar respuesta a las interrogantes como variables de la investigación, que permitirán alcanzar los objetivos planteados.

3.1. Paradigma de la Investigación.

La naturaleza de la investigación se refiere a la esencia o características fundamentales de la investigación científica la cual tiene como objetivo generar nuevo conocimiento que permita la solución de problemas, y para lograr esto utiliza un proceso sistemático y riguroso de recolección y análisis de datos. En este sentido, esta naturaleza puede variar dependiendo del enfoque metodológico utilizado y del área de estudio en la que se aplique. Desde esta perspectiva, el estudio se enmarca dentro el enfoque metodológico cuantitativo La investigación bajo el paradigma cuantitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es aquella que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y

probar teorías” (p. 4). Esto hace darle una connotación que va más allá un mero listado de datos organizados como resultado; pues los mismos, estarán en total consonancia con la variable de estudio.

Dado el interés de esta investigación en analizar el rol supervisorio en los procesos de control a partir de las expresiones perceptuales de los propios investigados, la misma se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo, partiendo de que existe una realidad objetiva que hay que conocer, estudiar y donde el investigador se concibe externo al mundo que se analiza. Cabe destacar, que la investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga el control sobre los fenómenos, así como un punto de vista y magnitudes de estos.

3.2. Tipo de Investigación

Con respecto al tipo de investigación es de campo, Arias (2012), infiere que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar la variable” (p.31). Los datos de interés serán recopilados en forma directa de la realidad, es decir, los trabajadores adscritos a la Aduana Subalterna La Victoria, ubicada en la Parroquia Urdaneta del Estado Apure, en este aspecto, se trata de una investigación a partir de datos originales o primarios.

3.3. Diseño de la Investigación.

El diseño también conocido como plan de investigación, representa el método, es decir, el camino que guiará al investigador, así como las técnicas que utilizará. En este caso la indagación se ubica contiene un diseño No Experimental, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. (p.205). También, es Transaccional, puesto que, se recolectaron

datos en un solo momento y en un tiempo único. Palella y Martins (2010), afirma que es “transversal o transaccional porque su finalidad es la de describir las variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado sin manipularlas”. (p.104). En otras palabras, se recolectan datos, en un tiempo determinado, en el caso de la investigación que se persigue.

3.4. Población y Muestra.

La población es definida por Balestrini (2006), como "cualquier conjunto de elementos de la que se quiere conocer o investigar alguna de sus características" (p. 126). Asimismo, Arias (2012), “es el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81). De tal forma, la población estará integrada por doce (12) trabajadores administrativos adscritos a la Aduana Subalterna de La Victoria, estado Apure.

La muestra por su parte, es definida por Balestrini (ob.cit), como: "una parte o subconjunto de la población" (p.130); ésta podrá representar o no en buena forma a la población y su tamaño dependerá del tipo de estudio que se desee realizar, de acuerdo a la profundidad del mismo, donde hay que considerar varios factores entre ellos el tipo de distribución y el nivel de significación estadística, para poder seleccionarla.

La muestra tomada para esta investigación son los Trece (13) trabajadores. Dado que la población, es finita y manejable, se llevará a cabo una muestra Censal definida por Ramírez (2012), como “aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p. 75). De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

En este estudio, se hace necesaria para la recopilación de los datos, mediante la utilización de técnicas para el levantamiento de la información. Palella y Martins (2010), definen las técnicas como “distintas formas o maneras de obtener la información. Para el acopio de los datos se utilizan técnicas como encuesta...” (p. 127), Es decir, la técnica es el procedimiento que se utiliza para recolectar la información. Para la investigación en curso se tomará en consideración la técnica de la Encuesta definida por Hernández, Fernández y Baptista (2012), como “el procedimiento o conjunto de reglas, normas que tiene como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, tecnología, deporte, arte, educación o de cualquier otra actividad”. (p.113).

Asimismo, Arias (2012), señala que la encuesta permite recolectar información de forma directa o indirecta a partir de planteamientos o interrogantes predeterminadas e íntimamente relacionadas con el objeto de estudio. Por tanto, para este autor, este tipo de técnica permite recabar la información desde las fuentes principales o primarias y las fuentes secundarias, estas están en correspondencia con el objeto investigado, esto puede realizarse por medio de interrogantes previamente establecidas y aplicarse en cualquier campo, pero estas se rigen por reglas para un resultado confiable en el estudio. En relación con las implicaciones, la técnica seleccionada para el presente estudio fue la encuesta para obtener la información de fuentes primarias, como lo son los trabajadores adscritos a la Aduana Subalterna de La Victoria. En el caso del Instrumento, Sabino (2000), indica que “un instrumento es cualquier recurso utilizado por el investigador para acercarse al fenómeno y extraer la información” (p.67). En la investigación, se empleará el cuestionario como instrumento de recolección de datos, conformado por Treinta preguntas las cuales se desprenden de los indicadores señalados en la

Operacionalización de variables; a fin de obtener la mayor veracidad de la información suministrada, y lograr el cumplimiento de los objetivos planteados. El cuestionario tendrá alternativas de respuestas tipo Dicotómicas definidas por Arias (ob.cit.) como “son aquellas que ofrecen sólo dos opciones de respuesta” (p. 74), a efecto de esta indagación las respuestas serán Si o No.

Validez y Confiabilidad del Instrumento.

En relación a este punto, Hernández, Fernández y Baptista, (2014), plantean que la validez se refiere al “grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”. (p.201). Es decir, la validez del instrumento permite comprobar con exactitud el contenido de lo que se mide, de manera que puedan compararse e interrelacionarse con la realidad donde fueron extraídos los datos.

En efecto, la validación del presente documento se realizará a través de juicio de expertos, el cual es definido por Escobar (2008), como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones. (p. 29). Es decir, el proceso donde expertos en el área en estudio y metodología, emite un juicio de valor sobre el contenido y estructura del instrumento.

Por ende, el cuestionario de medición diseñado para la recopilación de la información, será sometido a consideración y análisis de tres expertos, con conocimiento en el área en estudio y metodología de la investigación (Magíster en Gerencia), a fin de comprobar criterios tales como: Pertinencia, coherencia, claridad, la dimensión e indicadores, así como la redacción adecuada de los mismos. A estos, se les presentará una carpeta contentiva de: Título de la investigación, objetivos, operacionalización de la variable, instrumento y formato de validación con las finalidades de que realicen las

observaciones y sugerencias pertinentes que permitieran mejorar el cuestionario.

La confiabilidad por su parte, es un instrumento por otro lado, es según Kerlinger (2002), citado por Marroquín (2013), es cuando un “instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p. s/p). Es decir, en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. En lo que respecta al presente estudio, la confiabilidad fue calculada a partir del Alfa de Cronbach, el cual, en definición de Hurtado (2012), “es una herramienta para calcular el grado de confiabilidad de un instrumento” (p. 115), el mismo oscila entre 0 y 1, siendo cero, confiabilidad nula y uno el grado más alto de confiabilidad, es decir, donde el resultado sea más cercano a cero menor será el grado de confiabilidad, el resultado donde se acerque a uno mayor será el grado de confiabilidad, atizando como punto intermedio 0,50. Con los resultados obtenidos en la prueba piloto se determina la confiabilidad mediante el cálculo del coeficiente según la siguiente fórmula:

De donde:

$$\alpha = \frac{\text{Coeficiente de Cronbach } k}{\text{Número de preguntas}}$$

$\sum p^2 =$ Sumatoria de la varianza de los Ítems. $St^2 =$ Varianza total del Instrumento.

Los cálculos se procesarán a través de la hoja de cálculo Microsoft Office Excel 2010. En función a lo descrito, se seleccionarán tres (3) trabajadores de la Aduana Principal de El Amparo con la finalidad medir la confiabilidad del instrumento en cada uno de sus ítems. Una vez aplicado el procedimiento correspondiente la técnica del Alpha Crombach.

3.6. Técnicas de análisis de Datos

Las técnicas de análisis de la información son aquellas que permitirán simplificar el manejo de las mismas, posibilitando la información y orientando el trabajo interpretativo. Palella y Martins (Ob. Cit), afirman que “el análisis estadístico, permite hacer interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar” (p.188). Para el presente estudio, el procesamiento de la información se desarrollará en las siguientes etapas:

Momento Lógico Inicial: En este momento se realizó una serie de revisiones bibliográficas sobre investigaciones previas relacionadas con las variables en estudio, las mismas fueron clasificadas cronológicamente tomando en cuenta años anteriores.

Momento Metodológico: Por estar enmarcado en una investigación de campo, se utilizará como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual será validado a través del juicio de expertos.

Momento Lógico Operativo: En este momento se procederá a ordenar, tabular y analizar a través de la estadística descriptiva los datos obtenidos.

Momento Lógico Final: Una vez realizado el diagnóstico y evidenciada la necesidad de la propuesta se procede a analizar el rol supervisorio en el proceso de control de la Aduna Subalterna de La Victoria, estado Apure.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de los datos se ha convertido en una herramienta fundamental en el mundo actual, donde la información se genera a una velocidad vertiginosa y la toma de decisiones efectiva se vuelve cada vez más crucial. Este proceso implica la recopilación, limpieza, organización, interpretación y presentación de los datos con el objetivo de obtener perspectivas valiosas que guíen la acción.

Según Hand (2001), dice que el análisis de los datos “es una disciplina interdisciplinaria que combina conocimientos de estadística, informática y matemáticas para descubrir patrones significativos en conjuntos de datos complejos” (p. 546). Por otro lado, Cleveland (1994), resalta la importancia de “visualizar los datos de manera efectiva para facilitar su interpretación y comunicación” (p. 156).

Ambos autores refieren que el análisis de los datos es una herramienta poderosa que permite a las organizaciones tomar decisiones informadas basadas en evidencia, en lugar de simplemente confiar en la intuición o la experiencia pasada. En el caso de la investigación que se sigue, los datos recopilados serán presentados en tablas y gráficos los cuales permitirá el análisis de los mismos, contrastándolos con los mencionados con los autores que sustentan el trabajo y el análisis crítico por parte de la investigadora.

Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable
Cuadro N° 2.

Rol Supervisorio. Dimensión: Estilos. Indicador:
Autocrático; Democrático.

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	¿El supervisor toma decisiones sin consultar a los demás?	7	54	4	31	2	15	13	100
2	¿El supervisor se enfoca en el logro de objetivos a cualquier costo, sin considerar las opiniones de los demás?	9	69	2	15	2	15	13	100
3	¿El supervisor busca la participación y el consentimiento de los demás en las decisiones importantes?	0	0	3	23	10	77	13	100
4	¿El supervisor se asegura de que todos los miembros del equipo tengan la oportunidad de expresar sus opiniones y contribuir al proceso de toma de decisiones?	0	0	4	31	9	69	13	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

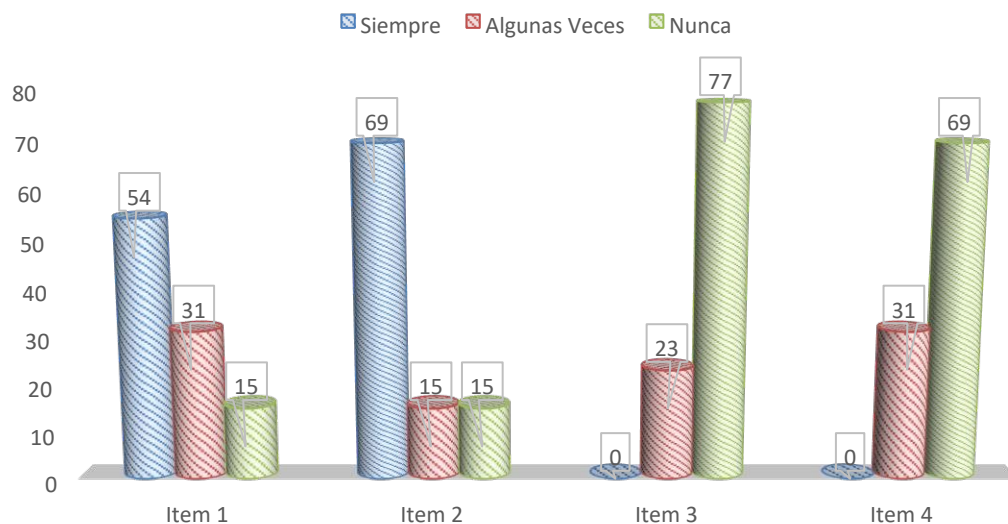


Gráfico 1: Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Rol Supervisorio.

Dimensión: Estilos. Indicador: Autocrático; Democrático.

Una vez tabulada la información; se obtuvieron los siguientes datos: En el Ítem 1: ¿El supervisor toma decisiones sin consultar a los demás?, el 54% respondieron que siempre el supervisor toma decisiones sin consultar, el 31% Algunas veces las tomas, el 15% Nunca lo hacen. Del mismo modo, en el Ítem 2 se indago; ¿El supervisor se enfoca en el logro de objetivos a cualquier costo, sin considerar las opiniones de los demás?, donde el 69% respondieron que Siempre, el 15% Algunas Veces y el 15% Nunca. Además, en el Ítem 3 ¿El supervisor busca la participación y el consentimiento de los demás en las decisiones importantes?, el 23% Algunas Veces busca la participación y el 77% Nunca. En el Ítem 4. Se preguntó ¿El supervisor se asegura de que todos los miembros del equipo tengan la oportunidad de expresar sus opiniones y contribuir al proceso de toma de decisiones?, el 31% respondieron que Algunas Veces y el 69% dijo que Nunca los miembros del equipo tienen oportunidad de expresar sus opiniones.

Hilgert (1994) define el rol del supervisor “como patrones de comportamiento responsables esperado de una persona que visualiza a nivel general la ejecución del trabajo de un grupo o equipo y ayuda a sus integrantes a desarrollar un trabajo” (p. 1). El dato recopilado identifica el estilo de supervisión autoritario como aquel que está presente en la Aduana Subalterna La Victorio, lo que no le permite al personal intervenir en la toma de decisiones y menos aún aportar conocimientos y experiencia que coadyuven a mejorar la problemática presente en esta institución pública.

. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable

Cuadro N° 3

Rol Supervisorio. Dimensión: Estilos. Indicador: Liberal; Individuos Hostiles.

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
5	¿El supervisor fomenta la autonomía y la responsabilidad individual en el equipo?	0	0	4	31	9	69	13	100
6	¿El supervisor permite que los miembros del equipo tomen decisiones y asuman riesgos, siempre y cuando se ajusten a los objetivos y políticas establecidos?	0	0	4	31	9	69	13	100
7	¿El supervisor se enfoca en reprender, en lugar de ofrecer retroalimentación constructiva y apoyo?	1	7	4	31	8	62	13	100
8	¿El supervisor se muestra hostil hacia los demás, especialmente cuando no se ajustan a sus expectativas?	8	62	4	31	1	7	13	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

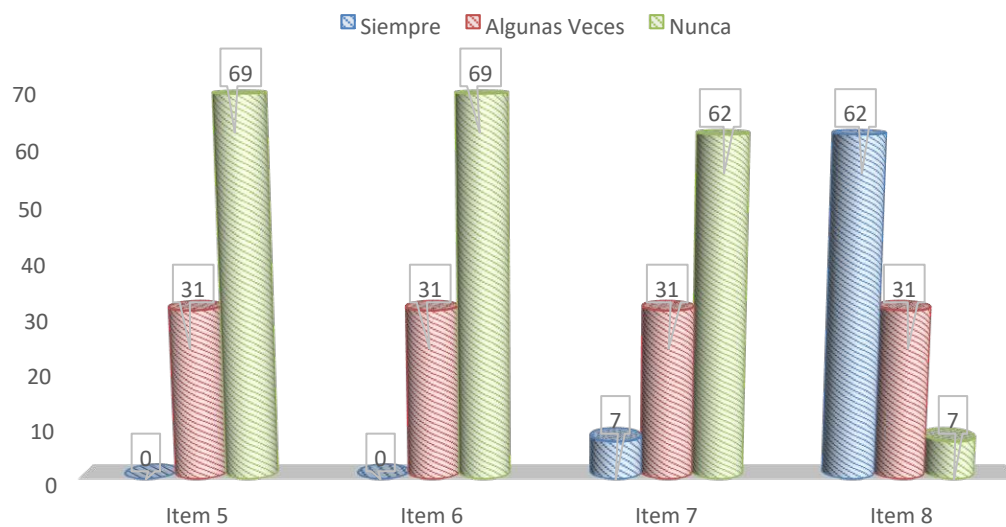


Gráfico 2: Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Rol Supervisorio.

Dimensión: Estilos. Indicador: Liberal; Individuos Hostiles.

Al analizar los resultados en el Indicador Estilos Liberal, en el Ítem 5 ¿El supervisor fomenta la autonomía y la responsabilidad individual en el equipo? Donde el 31% respondió que Algunas Veces, se fomenta la autonomía y la responsabilidad individual; el otro 69% coincidieron que Nunca se fomenta. Asimismo, en el Ítem 6 se preguntó ¿El supervisor permite que los miembros del equipo tomen decisiones y asuman riesgos, siempre y cuando se ajusten a los objetivos y políticas establecidos? Donde las respuestas obtenidas fueron el 31% dijeron que Algunas Veces el supervisor lo permite y el 69% Nunca. En el indicado Estilo de Individuos hostiles; en el Ítem 7, ¿El supervisor se enfoca en reprender, en lugar de ofrecer retroalimentación constructiva y apoyo?, el 7% apuntaron que Siempre, el 31% revelaron que Algunas Veces, 62% señalaron que Nunca. Para cerrar en el Ítem 8 ¿El supervisor se muestra hostil hacia los demás, especialmente cuando no se ajustan a sus expectativas?, donde las opiniones arrojaron que el 62% Siempre se muestra hostil, el 31% aseveran que Algunas Vece y el 7% dicen que Nunca.

. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Pacsi y otros, citando a Ayaub (2014), afirma que este tipo de Supervisor “no marca los objetivos ni metas con claridad, también es ineficaz en resolverlos. conflictos, evitándolos de cualquier manera, esta inactividad y su orientación permanente de no cumplir su responsabilidad, su falta completa de dar dirección al trabajo y de no dar apoyo a sus seguidores” (p. 70). Durante la investigación, se observó que los supervisores, a pesar de que reúnen todas las informaciones necesarias y las mantienen disponible in situ, pueden no influir en absoluto en las decisiones propias a tomar durante la jornada laboral.

Cuadro N° 4

Rol Supervisorio. Dimensión: Funciones. Indicador: Proyecta, Dirige.

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
9	¿El supervisor establece objetivos claros y específicos para el equipo y los individuos?	5	38	3	24	5	38	13	100
10	¿El supervisor define y comunica las políticas y procedimientos a seguir en la aduana?	7	54	6	46	0	0	13	100
11	¿El supervisor asigna tareas y responsabilidades claras a los miembros del equipo?	5	38	3	24	5	38	13	100
12	¿El supervisor proporciona orientación y apoyo a los miembros del equipo para que puedan realizar sus tareas?	5	38	5	38	3	24	13	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

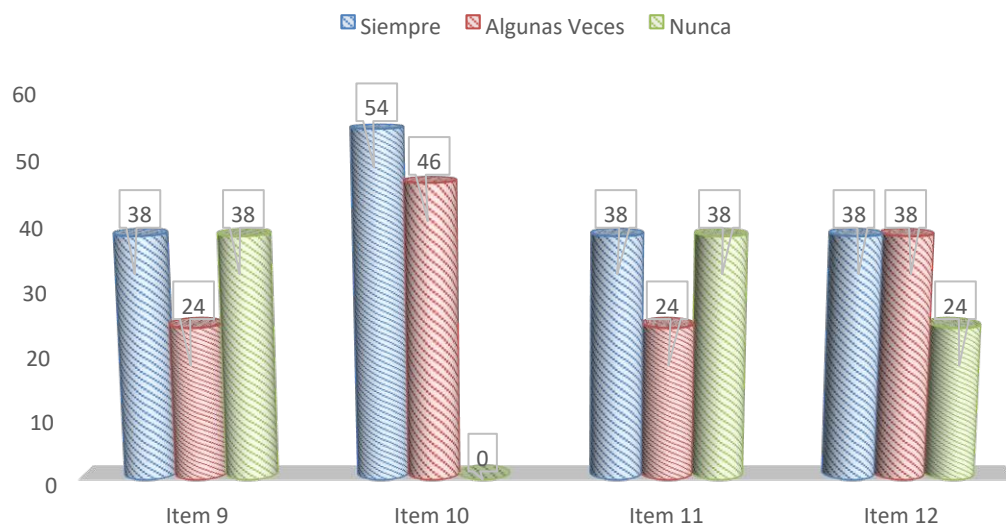


Gráfico 3: Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Rol Supervisorio. Dimensión: Funciones. Indicador: Proyecta, Dirige.

En la recolección de la información en la Variable Rol Supervisorio, en la dimensión Funciones, se averiguó a través del Ítem 9 ¿El supervisor establece objetivos claros y específicos?, el 38% señalaron que Siempre se establecen objetivos claros individuales y colectivos, el 24% Algunas Veces piensan que se establecen y el 38% indicaron que Nunca se establecen tales objetivos. En cuanto al Ítem 10, ¿El supervisor define y comunica las políticas y procedimientos a seguir en la aduana?, el 54% de los encuestados respondieron que Siempre se define y comunican las políticas; y, el 46% Algunas Veces lo hace.

En este mismo indicador se inquirió través del Ítem 11. ¿El supervisor asigna tareas y responsabilidades claras a los miembros del equipo?, donde el 38% respondieron que Siempre los supervisores asignan las tareas y responsabilidad, el 24% asegura que Algunas Veces las asignan y el 38% dicen que Nunca las asignan. En el Ítem 12. ¿El supervisor proporciona orientación y apoyo a los miembros del equipo para que puedan realizar sus tareas? El 38% dicen Siempre recibir apoyo del supervisor, el 38% Algunas Veces lo reciben y el 24% Nunca lo reciben.

. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable
Hilgert (1994) define el rol del supervisor “como patrones de comportamiento responsables esperado de una persona que visualiza a nivel general la ejecución del trabajo de un grupo o equipo y ayuda a sus integrantes a desarrollar un trabajo” (p. 1). Los resultados evidencian que los supervisores cumplen su rol de proyectar y dirigir; sin embargo, existe una ambivalencia en cuanto el estilo de supervisión y las funciones del supervisor, por una parte, los encuestados dicen que el estilo es autocrático, dado que no pueden intervenir ni aportar ideas para la solución de problemas o toma de decisiones; pero, por otro lado, en los datos compilados en el Cuadro N°4 derrumban esta postura, ya que las respuestas reflejan que el supervisor guía y apoya a los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones, define objetivos y asigna tareas; lo que deja claro que el supervisor ejerce su rol de acuerdo a las funciones emanadas por la institución.

Cuadro N° 5 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Rol Supervisorio. Dimensión: Funciones. Indicador: Desarrolla.

Supervisa.

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
13	¿El supervisor fomenta el crecimiento y el desarrollo profesional de los miembros del equipo?	4	31	5	38	4	31	13	100
14	¿El supervisor identifica y desarrolla las habilidades y fortalezas de los miembros del equipo?	4	31	4	31	5	38	13	100
15	¿El supervisor monitorea y evalúa el progreso del equipo y los individuos para asegurarse de que se ajusten a los objetivos y políticas?	7	54	5	38	1	8	13	100
16	¿El supervisor toma medidas correctivas cuando el equipo o los individuos no cumplen con los objetivos y políticas establecidos?	13	100	0	0	0	0	13	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

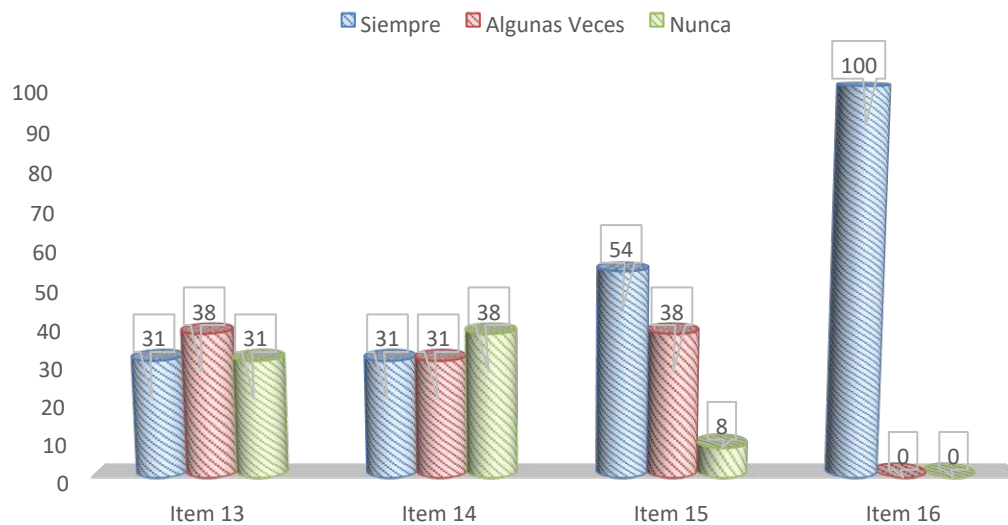


Gráfico 4: Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Rol Supervisorio. Dimensión: Funciones. Indicador: Proyecta, Dirige.

Cuadro N° . Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Control. Dim

A través del Ítem 13 se pregunto ¿El supervisor fomenta el crecimiento y el desarrollo profesional de los miembros del equipo?, el 31% dijeron que Siempre, el 38% respondieron que Algunas Veces y el 31% coincidieron que Nunca. En el Ítem 14, ¿El supervisor identifica y desarrolla las habilidades y fortalezas de los miembros del equipo?, igualmente el 31% respondieron que Siempre, el 31% dijeron Algunas Veces y el 38% dijeron que Nunca. Por otro lado, en el Ítem 15, ¿El supervisor monitorea y evalúa el progreso del equipo y los individuos para asegurarse de que se ajusten a los objetivos y políticas? Donde el 54% respondieron que Siempre, el 38% dijeron que Algunas Veces y el 8% dijeron que Nunca. En el Ítem 16; ¿El supervisor toma medidas correctivas cuando el equipo o los individuos no cumplen con los objetivos y políticas establecidos?, el 100% coincidieron que el supervisor toma las medidas correctivas.

Citando nuevamente a Hilgert (1994), quien expresa que la supervisión es “un patrón de comportamiento responsables esperado de una persona que visualiza a nivel general la ejecución del trabajo de un grupo o equipo y ayuda a sus integrantes a desarrollar un trabajo” (p. 1). Los resultados muestran que la función supervisoria se lleva a cabo en la institución sujeta a las normativas de la misma; lo que como investigadora se evidencia es débil comunicación, lo que dificulta la comprensión de los lineamientos emanados por la empresa y la poca empatía entre los trabajadores y la persona que ejerce el rol de supervisor.

6 **ensión:** **Debilidades.** **Indicador:** **Liderazgo,**
Motivación.

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
17	¿Consideras que el supervisor de la aduana El Amparo de Apure tiene liderazgo efectivo?	0	0	5	38	8	62	13	100
18	¿El liderazgo inspira confianza en los empleados?	0	0	5	38	8	62	13	100
19	¿La Aduana cuenta con programas de reconocimiento o recompensa para los empleados?	0	0	0	0	13	100	13	100
20	¿Consideras que la institución satisface tus expectativas?	0	0	5	38	8	62	13	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

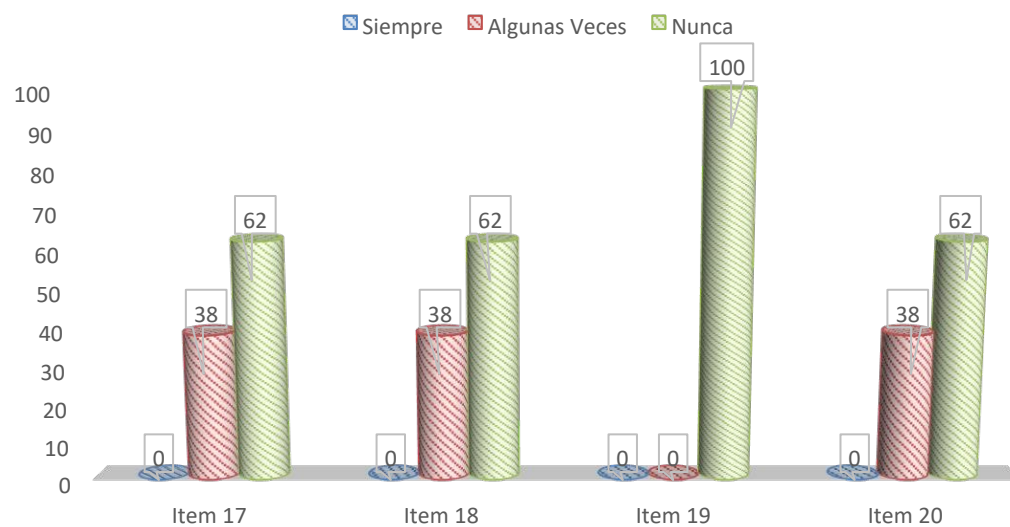


Gráfico 5: Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Control.
Dimensión: Debilidades. Indicador: Liderazgo, Motivación.

Cuadro N° . Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Control. Dim

En el Cuadro 6, Grafico 5, se presentan los resultados al indagar sobre el indicador liderazgo y motivación; en el Ítem 17, ¿Consideras que el supervisor de la aduana El Amparo de Apure tiene liderazgo efectivo?, se obtuvo que el 38% respondieron que Siempre, el 62% dijeron que Nunca. En el Ítem 18, ¿El liderazgo inspira confianza en los empleados?, el 38% dijeron que los supervisores inspiran liderazgo y el 62% Nunca dicen que le inspira. En cuanto al Ítem 19, ¿La Aduana cuenta con programas de reconocimiento o recompensa para los empleados? Donde todos los encuestados coincidieron en un 100% que Nunca se ha contado con programas de reconocimientos o recompensas. Por último, en el Ítem 20 ¿Consideras que la institución satisface tus expectativas?; el 38% Siempre y el 62% aseveraron que Nunca ha satisfecho las necesidades.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p. 785). Los resultados dejaron al descubierto que no existe un problema en la función supervisoria, sino en la interacción individual, es decir, la relación entre supervisor y funcionario y entre funcionarios – funcionario; esto genera un alto grado de desmotivación lo que puede afectar la cadena de mando y la aptitud del funcionario a la hora de realizar sus funciones.

7 ensión: Debilidades. Indicador: Clima Organizacional, Comunicación.

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
21	¿El clima organizacional en la aduana afecta el rendimiento de los empleados?	4	31	7	54	2	15	13	100
22	¿Los empleados se sienten seguros de expresar sus opiniones y sugerencias debido a la falta de un clima de apertura y confianza?	2	15	7	54	4	31	13	100
23	¿La comunicación dentro de la aduana proporciona información clara y oportuna a los empleados?	1	8	9	69	3	23	13	100
24	¿Los empleados reciben retroalimentación constructiva para regular su desempeño?	0	0	6	46	7	54	13	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

Cuadro N° . Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Control. Dim

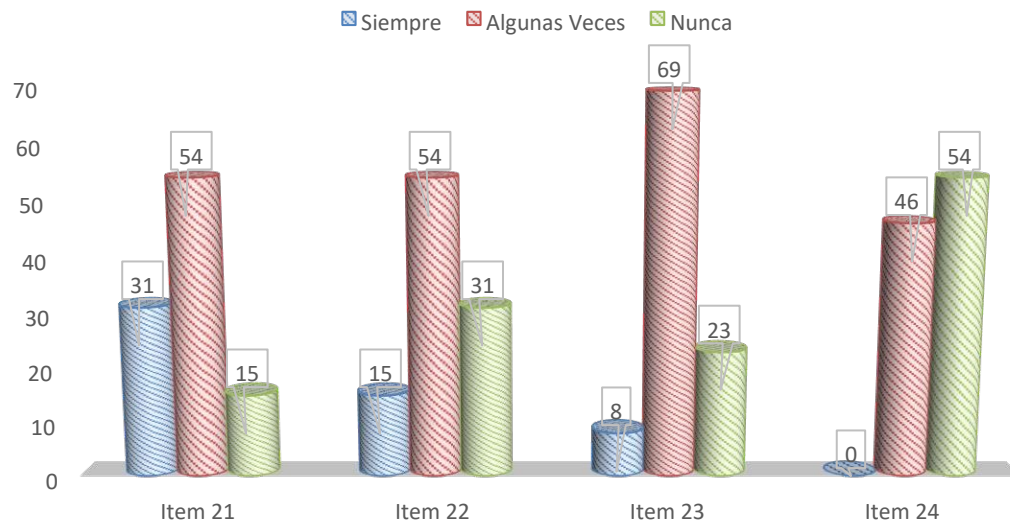


Gráfico 6: Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Control.
Dimensión: Debilidades. Indicador: Clima Organizacional, Comunicación.

En el Ítem 21; ¿El clima organizacional en la aduana afecta el rendimiento de los empleados? El 31% respondieron que Siempre el clima afecta el rendimiento; el 54% dijeron que Algunas Veces, y el 15% Nunca; En el Ítem 22 ¿Los empleados se sienten seguros de expresar sus opiniones y sugerencias debido a la falta de un clima de apertura y confianza?, en el 15%, Siempre se siente seguros, el 54% Algunas Veces se sienten seguros y el 31% Nunca se sienten seguros.

Asimismo, en el Ítem 23 ¿La comunicación dentro de la aduana proporciona información clara y oportuna a los empleados?, el 8% respondieron que Siempre la aduana proporciona información clara y oportuna, el 69% respondieron 69% Algunas Veces se proporcionada, el 23% dicen que Nunca se da información. En este mismo hilo, el Ítem 24, ¿Los empleados reciben retroalimentación constructiva para regular su desempeño?, el Algunas Veces el 46% reciben retroalimentación, 54% coincidieron que Nunca la reciben.

Stoner (1996), expresa que: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p. 249). Los resultados que arrojó el instrumento dejo en claro las debilidades presentes en los supervisores de la Aduana La Victoria, lo que afecta al clima organizacional y por ende, crea fisuras que terminan afectando las relaciones interinstitucionales y el rendimiento organizacional.

8 ensión: Fortalezas. Indicador: Medición, Comparación, Acción Administrativa.

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
25	¿La aduana utiliza indicadores y métricas claras para medir el rendimiento y ajustar las estrategias?	0	0	0	0	13	100	13	100
26	¿Los empleados tienen acceso a información actualizada y precisa sobre los resultados y desempeño de la aduana?	0	0	0	0	13	100	13	100
27	¿La aduana compara sus resultados con los de otras aduanas para identificar oportunidades de mejora?	0	0	0	0	13	100	13	100
28	¿Los empleados pueden comparar sus resultados con los objetivos y metas establecidos para evaluar su desempeño?	0	0	0	0	13	100	13	100
29	¿La aduana toma medidas administrativas efectivas para corregir problemas y mejorar el rendimiento?	0	0	13	100	0	0	13	100
30	¿Los empleados tienen la autoridad y recursos necesarios para implementar cambios y mejoras en su área de trabajo?	0	0	0	0	13	100	13	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2024)

Cuadro N° . Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Control. Dim



Gráfico 7: Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Control.

Dimensión: Fortalezas. Indicador: Medición, Comparación, Acción Administrativa.

En relación a la Variable control, dimensión fortaleza; en cano al Indicador Medición evaluado en el Ítem 25; ¿La aduana utiliza indicadores y métricas claras para medir el rendimiento y ajustar las estrategias?, el 100% coincidieron en que la Aduana Nunca utiliza indicadores y métricas para medir el rendimiento; de igual forma en el Ítem 26; ¿Los empleados tienen acceso a información actualizada y precisa sobre los resultados y desempeño de la aduana?, igualmente las respuestas del 100% dijeron que Nunca tienen acceso a información actualizada.

En cuanto al Ítem 27 ¿La aduana compara sus resultados con los de otras aduanas para identificar oportunidades de mejora? en donde el 100% respondieron que Nunca la aduana compara resultados; al igual que en Ítem 28 ¿Los empleados pueden comparar sus resultados con los objetivos y metas establecidos para evaluar su desempeño? El 100% indicaron que los empleados tampoco comparan los resultados de objetivos y metas establecidos por la institución para evaluar su desempeño. En referencia al Ítem 29 ¿La aduana toma medidas administrativas efectivas para corregir problemas y mejorar el rendimiento? El Algunas Veces toma medidas administrativas efectivas. Finalmente, en el Ítem 30 ¿Los empleados tienen la

autoridad y recursos necesarios para implementar cambios y mejoras en su área de trabajo? El 100% de los encuestados concordaron que Nunca han tenido la autoridad y recursos necesarios para implementar cambios en el área de trabajo.

Melinkoff (1990), el control "consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición" (p. 192). En efecto, para lograr un eficiente control la institución debe contar con indicadores que midan el nivel de eficiencia en el logro de las metas; pero, además, estos indicadores deben ser capaces de señalar las debilidades y obstáculos que se presentan. Según los resultados obtenidos se denota que la institución no cuenta con indicadores que le permitan medir y comparar los resultados obtenidos de manera individual y colectiva, lo que restringe la aplicación de acciones administrativas mediante las cuales se puedan corregir las fallas u errores de forma oportuna.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizada la información compilada del instrumento aplicado a los funcionarios adscritos a la Aduana Subalterna de La Victoria y, en consonancia con los objetivos planteados en la presente investigación se concluye para el objetivo específico 1: El diagnóstico realizado sobre el estilo y las funciones asociadas al rol supervisorio en la Aduana Subalterna La Victoria, Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure, revela una serie de patrones y tendencias que pueden influir en la eficiencia y el desempeño del personal. El estilo supervisorio en la Aduana Subalterna La Victoria se caracteriza por una tendencia a tomar decisiones unilateralmente, sin consultar a los demás. El 54% de los encuestados indicó que el supervisor siempre toma decisiones sin consultar, lo que sugiere una falta de participación y colaboración en el proceso de toma de decisiones. Además, el 69% de los encuestados percibió que el supervisor se enfoca en lograr objetivos a cualquier costo, sin considerar las opiniones de los demás. Esto puede generar un ambiente de tensión y conflicto en el equipo.

En cuanto a las funciones asociadas al rol supervisorio, se observa que los supervisores no siempre establecen objetivos claros y específicos, ni proporcionan orientación y apoyo a los miembros del equipo. El 38% de los encuestados indicó que los supervisores siempre establecen objetivos claros, pero el 38% dijo que nunca se establecen tales objetivos. Además, el 38% de los encuestados respondió que siempre reciben apoyo del supervisor, pero el 24% dijo que nunca lo reciben.

En general, el estilo supervisorio en la Aduana Subalterna La Victoria se caracteriza por una falta de participación y colaboración en el proceso de toma de decisiones, y una tendencia a enfocarse en el logro de objetivos a

cualquier costo. Esto puede generar un ambiente de tensión y conflicto en el equipo. Es importante que los supervisores desarrollen habilidades de liderazgo más participativo y orientado al desarrollo del personal.

En cuanto al Objetivo Específico 2: Identificar las debilidades y fortalezas de los procesos de control ejecutados en la Aduana Subalterna La Victoria, Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure. Los datos revelan la falta de liderazgo efectivo y la insatisfacción con las expectativas de los empleados son dos de las principales debilidades identificadas. El 62% de los encuestados indicó que el supervisor de la aduana no tiene liderazgo efectivo, y el 62% también dijo que la institución nunca ha satisfecho sus necesidades. Además, la falta de programas de reconocimiento o recompensa para los empleados y la insuficiente comunicación dentro de la aduana son otros aspectos que pueden afectar negativamente el rendimiento y la motivación del personal.

Por otro lado, aunque la Aduana Subalterna La Victoria tiene algunas debilidades, también cuenta con un excelente capital intelectual como fortaleza. Aun cuando el 100% de los encuestados coincidieron en que la aduana no utiliza indicadores y métricas claras para medir el rendimiento y ajustar las estrategias, siempre se toma medidas administrativas efectivas para corregir problemas y mejorar el rendimiento, aunque no siempre de manera consistente.

Por último, dando respuestas al Objetivo Específico 3: Describir la importancia del rol supervisorio en los procesos de control de las instituciones públicas. El rol supervisorio es fundamental en los procesos de control de las instituciones públicas, ya que los supervisores son los encargados de garantizar que las actividades y operaciones se realicen de manera eficiente y eficaz.

Los supervisores son los responsables de liderar y coordinar las actividades de los empleados, asegurando que se cumplan los objetivos y metas establecidos. Según los resultados de la búsqueda, los supervisores deben

poseer habilidades como la comunicación efectiva, la motivación y el liderazgo para lograr este objetivo. Además, deben ser capaces de establecer metas claras y específicas, asignar tareas y responsabilidades, y proporcionar retroalimentación constructiva para regular el desempeño de los empleados. Por lo tanto, el control interno es una herramienta fundamental para que la dirección de las instituciones públicas obtenga una seguridad razonable para el manejo de los recursos y la gestión de las operaciones. Los supervisores deben ser capaces de implementar y monitorear los controles internos para garantizar que se cumplan las normas y procedimientos establecidos. Esto incluye la verificación de la gestión de los recursos, la evaluación del desempeño y la identificación de oportunidades de mejora.

Sin embargo, la importancia del rol supervisorio en los procesos de control de las instituciones públicas se refleja en la eficiencia y eficacia de las operaciones. Los supervisores que poseen habilidades efectivas pueden mejorar la motivación y el desempeño de los empleados, lo que a su vez puede aumentar la productividad y reducir los errores. Además, un buen control interno puede ayudar a identificar y corregir problemas antes de que afecten negativamente la institución.

Recomendaciones

- Desarrollar habilidades de liderazgo participativo: Los supervisores deben aprender a involucrar a los demás en el proceso de toma de decisiones y a considerar las opiniones de los demás.
- Establecer objetivos claros y específicos: Los supervisores deben establecer objetivos claros y específicos para cada miembro del equipo, y proporcionar orientación y apoyo para que puedan realizar sus tareas.
- Fomentar el crecimiento y desarrollo profesional: Los supervisores deben fomentar el crecimiento y desarrollo profesional de los miembros

del equipo, identificando y desarrollando las habilidades y fortalezas de cada individuo.

- Monitorear y evaluar el progreso: Los supervisores deben monitorear y evaluar el progreso del equipo y los individuos para asegurarse de que se ajusten a los objetivos y políticas establecidos.
- Desarrollar liderazgo efectivo: Los supervisores deben aprender a liderar de manera efectiva, inspirando confianza en los empleados y motivándolos para alcanzar los objetivos.
- Mejorar la comunicación: La aduana debe mejorar la comunicación dentro de la institución, proporcionando información clara y oportuna a los empleados y recibiendo retroalimentación constructiva para regular su desempeño.
- Implementar programas de reconocimiento y recompensa: La aduana debe implementar programas de reconocimiento y recompensa para los empleados, ya que todos los encuestados coincidieron en que nunca se han contado con tales programas.
- Fomentar la participación y el crecimiento: Los empleados deben tener la oportunidad de participar en la toma de decisiones y recibir apoyo para desarrollar sus habilidades y fortalezas.
- Mejorar la medición y evaluación: La aduana debe mejorar la medición y evaluación del rendimiento, utilizando indicadores y métricas claras y proporcionando acceso a información actualizada y precisa sobre los resultados y desempeño de la institución.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO DE SUPERVISIÓN QUE GARANTICE EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTROL EN LA ADUANA SUBALTERNA LA VICTORIA PARROQUIA URDANETA, MUNICIPIO PÁEZ, ESTADO APURE.

Presentación.

El rol supervisorio es fundamental en cualquier organización, ya que los supervisores son los encargados de liderar y coordinar las actividades de los empleados, asegurando que se cumplan los objetivos y metas establecidos. En el contexto de las instituciones públicas, el control es una herramienta crucial para garantizar que se cumplan las normas y procedimientos establecidos, y que se manejen los recursos de manera eficiente y eficaz.; por ello, los supervisores deben poseer habilidades como la comunicación efectiva, la motivación y el liderazgo para lograr este objetivo. Además, deben ser capaces de establecer metas claras y específicas, asignar tareas y responsabilidades, y proporcionar retroalimentación constructiva para regular el desempeño de los empleados.

Por otro lado, el control es un proceso continuo que implica la verificación y evaluación de las actividades y operaciones de la organización, garantizando con ello que se cumplan las normas y procedimientos establecidos, y que se manejen los recursos de manera eficiente y eficaz; esto incluye la verificación de la gestión de los recursos, la evaluación del desempeño y la identificación de oportunidades de mejora.

A la luz de los resultados obtenidos en la investigación, se puede evidenciar que la Aduana Subalterna La Victoria Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure, enfrenta una serie de problemas relacionados con el rol

supervisorio y el control. Los supervisores no siempre tienen liderazgo efectivo, y la comunicación dentro de la institución es limitada. Además, no se tienen programas de reconocimiento o recompensa para los empleados, lo que puede afectar negativamente su motivación y desempeño. Los resultados de las consultas también sugieren que la institución no utiliza indicadores y métricas claras para medir el rendimiento y ajustar las estrategias. Esto puede tener consecuencias negativas en la eficiencia y eficacia de las operaciones, y en la satisfacción de los empleados. Por tanto, la investigadora propone un plan estratégico Plan Estratégico de Supervisión que garantice el fortalecimiento de los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure.

Objetivos de la Propuesta Objetivo

General.

Desarrollar Plan Estratégico de Supervisión que garantice el fortalecimiento de los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure.

Objetivos Específicos

Establecer metas claras y específicas para cada área de trabajo y proporcionar retroalimentación constructiva para regular el desempeño de los empleados. Implementar programas de comunicación efectiva dentro de la institución para garantizar que los empleados reciban retroalimentación constructiva y se sientan motivados.

Establecer un clima de apertura y confianza dentro de la institución, permitiendo que los empleados expresen sus opiniones y sugerencias sin temor a represalias.

Proporcionar información clara y oportuna a los empleados sobre los objetivos y metas de la institución.

Implementar controles internos efectivos para garantizar que se cumplan las normas y procedimientos establecidos.

Establecer indicadores y métricas claras para medir el rendimiento y ajustar las estrategias.

Proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para los empleados.

Fomentar la participación y el compromiso de los empleados en la toma de decisiones y la implementación de cambios.

Justificación de la Propuesta

La Aduana Subalterna La Victoria Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure, es una institución pública que tiene como objetivo principal el control y fiscalización de las operaciones aduaneras en el Estado Apure. Sin embargo, en recientes consultas, se ha identificado que la institución enfrenta problemas relacionados con el rol supervisorio y el control, lo que puede afectar negativamente la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Por tanto, la implementación de un Plan Estratégico de Supervisión que garantice el fortalecimiento de los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure, desde el ámbito social, es fundamental para garantizar la transparencia y la integridad en las operaciones aduaneras. Esto es especialmente importante en un contexto en el que la confianza en las instituciones públicas es crucial para el desarrollo económico y social del país.

Desde el punto de vista institucional, la implementación de un Plan Estratégico de Supervisión es fundamental para garantizar que la Aduana Subalterna La Victoria Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure, cumpla con sus objetivos y metas establecidos. Esto incluye la verificación de la gestión de los recursos, la evaluación del desempeño y la identificación de oportunidades de mejora. Además, un buen control interno es fundamental para garantizar que

se cumplan las normas y procedimientos establecidos, y que se manejen los recursos de manera eficiente y eficaz.

Por último, desde la mirada gerencial, el Plan Estratégico de Supervisión puede garantizar que los supervisores de la Aduana Subalterna La Victoria, tengan las habilidades y recursos necesarios para liderar y coordinar las actividades de los empleados, adicionando una comunicación efectiva, la motivación y el liderazgo, así como la capacidad de establecer metas claras y específicas, asignar tareas, responsabilidades, y proporcionar retroalimentación constructiva para regular el desempeño de los empleados.

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad es entendida como la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas. Varela (1997) citado por Marchi (2023), “se entiende por Factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto”. (p. 1). Es un estudio que realiza el investigador para determinar si la propuesta que realiza es viable de ejecutar desde el punto de vista técnico, operativo, financiero, institucional, entre otros. A continuación, se desarrolla la factibilidad de la propuesta Plan Estratégico de Supervisión que garantice el fortalecimiento de los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure.

Factibilidad Técnica

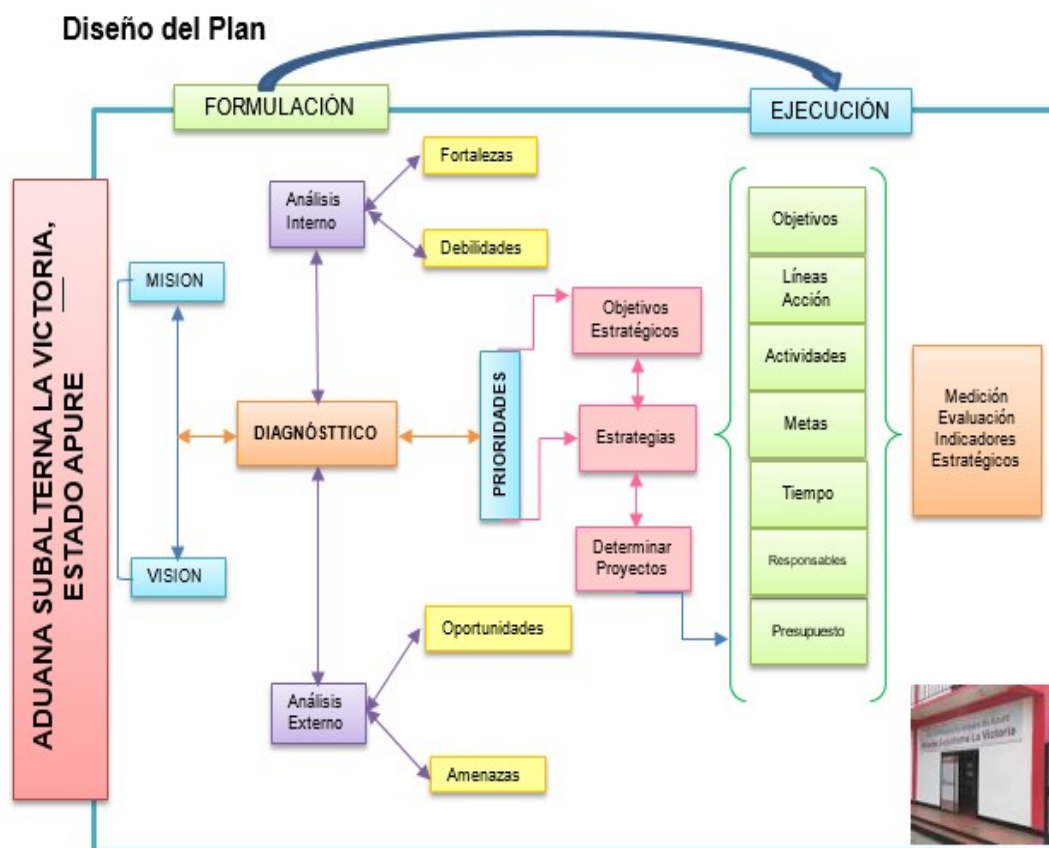
La propuesta de Plan Estratégico de Supervisión que garantice el fortalecimiento de los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria Parroquia Urdaneta, Municipio Páez, Estado Apure, es factible desde el punto de vista técnico debido a que la Aduana como institución cuenta con la infraestructura, el Talento humano y la disposición de los medios adecuado para la implementación del plan.

Factibilidad Social

Desde lo social, la propuesta es factible por cuanto existe un interés y compromiso por parte de la institución para apoyar y fomentar el fortalecimiento del talento humana, reconociendo con ello que es un capital valioso para la organización, ya que se traduce en una mejor atención a los usuarios.

Factibilidad Financiera

En cuanto la factibilidad financiera, la puesta en marcha de la propuesta no requiere de grandes inversiones de dinero, ya que la institución cuenta con los medios y los recursos necesarios para la aplicación del plan; y, las derogaciones de efectivo que subyacen de su implementación serán costeados por la institución.



Estructura del Plan

FASE	ACCION	PROCESOS
	Análisis de la situación actual	Evaluación de los procesos actuales de control y supervisión. Identificación de fortalezas y debilidades. Determinación de los objetivos y metas a alcanzar

Diagnóstico	Definición del modelo deseado	Establecimiento de los estándares y lineamientos para la supervisión. Identificación de las herramientas y recursos necesarios. Definición de los indicadores clave de rendimiento (KPIs).
Proposicional	Desarrollo de los planes y programas	Creación de planes y programas para la implementación de los objetivos. Establecimiento de cronogramas y responsables. Identificación de los recursos necesarios.
Implementación	Monitoreo y evaluación de los procesos	Seguimiento de los indicadores clave de rendimiento (KPIs). Evaluación de la efectividad de los planes y programas. Identificación de oportunidades de mejora
Monitoreo y Evaluación		

Lineamientos Estratégicos

Garantizar el acceso a la información pública y transparente sobre las operaciones aduaneras.

Establecer mecanismos para la recepción de denuncias y sugerencias.

<i>Transparencia y Acceso a la Información</i>	Implementar sistemas de control y seguridad para proteger la información y los recursos. Establecer protocolos para manejar situaciones de riesgo o incumplimiento.
<i>Control y Seguridad</i>	Establecer mecanismos de coordinación con otras autoridades y organismos involucrados en el comercio internacional. Fomentar la colaboración y el intercambio de información.
<i>Coordinación y Colaboración</i>	Proporcionar capacitación y recursos para los empleados y agentes aduaneros. Fomentar el desarrollo de habilidades y conocimientos en materia de control y supervisión.
<i>Capacitación y Desarrollo</i>	

Implementación del Plan

Indicadores de Desempeño	Tasa de cumplimiento de los procesos aduaneros. Nivel de satisfacción de los usuarios. Tasa de denuncias y sugerencias recibidas. Nivel de seguridad y protección de la información.
Presupuesto y Recursos	Presupuesto para la implementación del plan. Recursos humanos y materiales necesarios.
Plazo de Ejecución	Plazo para la implementación del plan. Plazo para la evaluación y ajuste del plan
Tiempo de Revisión	El plan deberá ser sometido a revisión y actualización semestralmente.

Referencias

- Andrés y Serrano (2023), presentaron un trabajo de investigación a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, Núcleo Guasdualito, y titulada: Procesos de gestión administrativa del control interno aplicado a la empresa González Suministros Argon, F.P. para el periodo 2022 – 2023.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. (5° ed.) Caracas Epísteme.
- Ayoub Pérez, José Luis. (2011). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Disponible en: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf .
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas: BL Consultores Asociados
- Ballman, R. (1964). Teoría del Control. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/23221/1/8811.pdf> .
- Beauchamp, TL, y Childress, JF (2009). Principios de ética biomédica (6.ª ed.).

- Nueva York: Oxford University Press.
- Blanchard, K., Zigarmi, P. y Zigarmi, D. (1985). Liderazgo y el gerente al minuto: cómo aumentar la eficacia mediante el liderazgo situacional. Nueva York: William Morrow.
- Blanco C. (2019). Anàlisis del rol supervisorio como herramienta para Mejorar el desempeño laboral de la empresa Envases internacional, S.A. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Disponible en: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/6002D20.pdf>
- Castro, J. (2012). Comunica. Lecturas de Comunicación Organizacional. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Chiang, M. (2010). Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Madrid, España: R.B. Servicios Editoriales.
- Cleveland, W. S. (1994). The Elements of Graphing Data. Hobart Press. Edición. 2do. Editor. Prensa de Hobart.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Nro. 5453 Extraordinario 5 de diciembre de 1999.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- Escobar, J. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. Avances en Medición, 6(1), 27-36.
- Espinoza, E. (2018). El problema de la investigación. Revista Conrado, 14(64) , 22-32. Recuperado de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/808>.
- Flores (2022), realizo una investigación para la Univesidad Nacional de Ucayali. Pucallpa – Perú, la cual intitulo: Control interno y desempeño laboral en la empresa “Selva Mix” S.A.C. Pucallpa, 2021
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2 (2), 61-77
- Hand, D. (2001). Principles of Data Mining. MIT Press. Cambridge, MA, 2001, 546 pp.

Hernández, R. (2016). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, MP (2016). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.

Hilgert, R (1994). Supervisión: conceptos y prácticas de gestión. Suroeste.

Hurtado, J. (2012). Metodología de la investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia (4a. ed.). Bogotá-Caracas: Ciea-Sypal y Quirón.

Katz, D., y Kahn, RL (1978). La psicología social de las organizaciones. Nueva York: Wiley.

Ley Orgánica de Aduanas (1999), Gaceta Oficial N° 36.823 el 17 de junio de 1999.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001).

López, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Universidad Autónoma de Barcelona. España.

Manual de trabajo de Especialización, trabajo de grado y tesis doctorales (2023); Coordinación de Estudios Avanzados. UNELLEZ.

Marroquín Peña, R. (2013). Confiabilidad y validez de instrumentos de investigación. Departamento de Educación, Universidad Nacional Agraria La Molina.

Marton, I. (2013). Bioética: una introducción. Editorial Universidad de Salamanca.

Melinkoff, R. (1990). Los procesos administrativos. Editorial Panapo.

Münch Galindo, L. (1988). Fundamentos de administración: Casos y prácticas (1a. ed.). México: Trillas.

Pacsi, Ana, Estrada, Wendys, Perez, Anel y Cruz, Pamela (2014). Liderazgo Laissez Faire. Universidad Peruana Unión. Perú.

- Parella, S. y Martins, F. (2010). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pellegrino, E., y Thomasma, D. (1988). Por el bien del paciente: la restauración de la beneficencia en la atención sanitaria. Nueva York: Oxford University Press.
- Ramírez, A. (1999). Metodología de la investigación científica. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas (2015). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.207 de fecha 17 de diciembre de 2015
- Robbins*, Stephen P. (2008): Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. México: Prentice-Hall
- Sabino, C. (2000). El proceso de investigación. Caracas: Editorial Panapo.
- Sierra, J. (2009). Metodología de la investigación. Caracas: Editorial Episteme.
- Silva, P. (2008). La inspección escolar en Cataluña. Un estudio de casos. Tesis doctoral. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Solano, F. (2019). Introducción a la Supervisión Educativa. Kapeluz. Liderazgo, membresía y organización. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). Administración (5ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996): Administración (6ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Varela, R. (2000). Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. Pearson Educación.
- Widdowson L. (2014). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas Omnia, vol. 23, núm. 3, septiembre-diciembre, 2017, pp. 42-57. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela

**ANEXOS ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION**



La Universidad que siembra

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION

Ítems	Descripción	Siempre	Algunas Veces	Nunca
1	¿El supervisor toma decisiones sin consultar a los demás?			
2	¿El supervisor se enfoca en el logro de objetivos a cualquier costo, sin considerar las opiniones de los demás?			
3	¿El supervisor busca la participación y el consentimiento de los demás en las decisiones importantes?			
4	¿El supervisor se asegura de que todos los miembros del equipo tengan la oportunidad de expresar sus opiniones y contribuir al proceso de toma de decisiones?			
5	¿El supervisor fomenta la autonomía y la responsabilidad individual en el equipo?			
6	¿El supervisor permite que los miembros del equipo tomen decisiones y asuman riesgos, siempre y cuando se ajusten a los objetivos y políticas establecidos?			
7	¿El supervisor se enfoca en reprender, en lugar de ofrecer retroalimentación constructiva y apoyo?			
8	¿El supervisor se muestra hostil hacia los demás, especialmente cuando no se ajustan a sus expectativas?			
9	¿El supervisor establece objetivos claros y específicos para el equipo y los individuos?			
10	¿El supervisor define y comunica las políticas y procedimientos a seguir en la aduana?			
11	¿El supervisor asigna tareas y responsabilidades claras a los miembros del equipo?			
12	¿El supervisor proporciona orientación y apoyo a los miembros del equipo para que puedan realizar sus tareas?			
13	¿El supervisor fomenta el crecimiento y el desarrollo profesional de los miembros del equipo?			
14	¿El supervisor identifica y desarrolla las habilidades y fortalezas de los miembros del equipo?			

15	¿El supervisor monitorea y evalúa el progreso del equipo y los individuos para asegurarse de que se ajusten a los objetivos y políticas?			
16	¿El supervisor toma medidas correctivas cuando el equipo o los individuos no cumplen con los objetivos y políticas establecidos?			
17	¿Consideras que el supervisor de la aduana El Amparo de Apure tiene liderazgo efectivo?			
18	¿El liderazgo inspira confianza en los empleados?			
19	¿La Aduana cuenta con programas de reconocimiento o recompensa para los empleados?			
20	¿Consideras que la institución satisface tus expectativas?			
21	¿El clima organizacional en la aduana afecta el rendimiento de los empleados?			
22	¿Los empleados se sienten seguros de expresar sus opiniones y sugerencias debido a la falta de un clima de apertura y confianza?			
23	¿La comunicación dentro de la aduana proporciona información clara y oportuna a los empleados?			
24	¿Los empleados reciben retroalimentación constructiva para regular su desempeño?			
25	¿La aduana utiliza indicadores y métricas claras para medir el rendimiento y ajustar las estrategias?			
26	¿Los empleados tienen acceso a información actualizada y precisa sobre los resultados y desempeño de la aduana?			
27	¿La aduana compara sus resultados con los de otras aduanas para identificar oportunidades de mejora?			
28	¿Los empleados pueden comparar sus resultados con los objetivos y metas establecidos para evaluar su desempeño?			
29	¿La aduana toma medidas administrativas efectivas para corregir problemas y mejorar el rendimiento?			
30	¿Los empleados tienen la autoridad y recursos necesarios para implementar cambios y mejoras en su área de trabajo?			

Gracias

Anexo B
ACTAS DE VALIDACIÓN



La Universidad que siembra

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Dr. Rubén Sánchez, con Cedula de Identidad N° V13.791.128, Experto (a): Metodología. A través del presente, manifiesto que he validado el modelo de instrumento diseñado por la Licenciada **Sequera Padrón, Yusberly Josefina**, estudiante de Postgrado en la Maestría en Administración Mención Gerencia General, cuyo trabajo de investigación tiene como título: **Rol supervisorio como herramienta para el fortalecimiento de los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria, estado Apure** y, considero que el Modelo de Instrumento presentado: Puede ser aplicado, por considerar que los Ítems poseen claridad y relación con los indicadores.

En Guasdalito, a los 15 días del mes de abril del año 2024

Firma,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Dr. Rubén Sánchez', is written over a horizontal line.

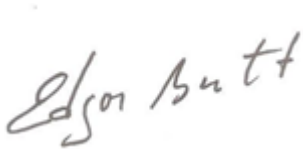
Dr. Rubén Sánchez
C. I. N° V-13.791.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, MSc. Edgar Bustamante, con Cedula de Identidad N° V11.822.439, Experto (a): Gerencia. A través del presente, manifiesto que he validado el modelo de instrumento diseñado por la Licenciada **Sequera Padrón, Yusberly Josefina**, estudiante de Postgrado en la Maestría en Administración Mención Gerencia General, cuyo trabajo de investigación tiene como título: **Rol supervisorio como herramienta para el fortalecimiento de los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria, estado Apure** y, considero que el Modelo de Instrumento presentado: El instrumento fue revisado en contenido, coherencia y claridad; determinando que contiene los elementos necesarios para su aplicación.

En Guasdalito, a los 18 días del mes de abril del año 2024



MSc. Edgar Bustamante

C.I. N° V-11.822.439



La Universidad que siembra

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, MSc. Rosa Cortes, con Cedula de Identidad N° V-10.012.486, Experto (a): Gerencia. A través del presente, manifiesto que he validado el modelo de instrumento diseñado por la Licenciada **Sequera Padrón, Yusberly Josefina**, estudiante de Postgrado en la Maestría en Administración Mención Gerencia General, cuyo trabajo de investigación tiene como título: **Rol supervisorio como herramienta para el fortalecimiento de los procesos de control en la Aduana Subalterna La Victoria, estado Apure** y, considero que el Modelo de Instrumento presentado: Presenta consistencia en su redacción, y puede procederse a su aplicación.

En Guasualito, a los 18
2024

días del mes de abril del año

MSc. Rosa Cortes
C.I. N° V-10.012.486



La Universidad que siembra

		1	2	3
Nº	Observaciones	Deficiente	Aceptable	Excelente
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				

27				
28				
29				
30				

Firma