



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PERFIL ACTITUDINAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL SENIAT,
ADSCRITOS A LA ADUANA SUBALTERNA DE MATURÍN,
HACIA LA CULTURA DE LA INSTITUCIÓN**

Tutor:

MSc . Alejandro Zárate

Autor:

Lcdo. Azócar Moya, Pedro Luis

C.I. 5.861.556

Trabajo de Grado para Optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias
Administrativas, Mención Gerencia General

Maturín, Noviembre 2013

ACTA DE APROBACION



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ACTA DE TRABAJO DE GRADO N° 572

Nosotros, Alejandro Zárate, Luz Natera y Damelis Saud, integrantes del jurado designado por la Comisión Coordinadora de Postgrado en Ciencias Administrativas, para examinar el Trabajo de Grado Titulado "PERFIL ACTITUDINAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL SENIAT, ADSCRITOS A LA ADUANA SUBALTERNA DE MATURÍN, HACIA LA CULTURA DE LA INSTITUCIÓN", presentado por el Licenciado en Sociología Pedro Luis Azócar Moya, con Cédula de Identidad N° 5.861.556 a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención **GERENCIA GENERAL**, hacemos constar que hemos examinado el mismo e interrogado al postulante en sesión pública celebrada hoy, a las 03:00 pm, en el aula 1 del Centro de Estudios de Postgrado del Núcleo de Monagas. Finalizada la defensa del trabajo del postulante, el jurado decidió Aprobar por considerar, sin hacerse solidario de las ideas expuestas por el autor, que el mismo se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Institución.

En fe de lo anterior se levanta la presente Acta, que firmamos conjuntamente con el Coordinador de Postgrado en Ciencias Administrativas en la Ciudad de Maturín el día martes cinco de noviembre del año dos mil trece.

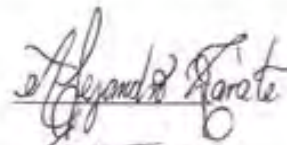
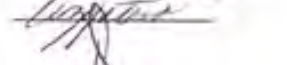
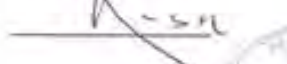
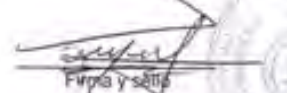
JURADO EXAMINADOR:

Prof. Alejandro Zárate (Tutor)

Prof. Luz Natera

Prof. Damelis Saud

Coordinador del Programa de Postgrado
Prof. Guillermo Carreño





Firma y sello



DEDICATORIA

A mi madre **ASUNCIÓN**, que por siempre ha iluminado cada uno de los logros que con gran esfuerzo he alcanzado en la vida.

A mi padre **RAMÓN**, que ausente sigue representando el más digno ejemplo a seguir, cuyas huellas igualmente guiarán el camino que han de transitar mis hijos.

A mi esposa **BEATRIZ CAROLINA** y mis hijos **SANTIAGO** y **SAÚL**, quienes representan mi mayor fuente de inspiración y motivación para la conquista de las más ambiciosas metas.

A mis hermanas, hermanos, sobrinas y sobrinos que por siempre me han apoyado, y seguro estoy que sus corazones se llenan de alegría con cada meta alcanzada.

A los compañeros de clases de postgrado de la U.D.O.

A todas aquellas personas, que por razones de espacio resulta imposible mencionarlas, pero que de alguna forma me ayudaron y me dieron ánimo para alcanzar tan apreciado objetivo.

AGRADECIMIENTO

Me complace expresar una especial gratitud al Profesor, Amigo, Colega y Tutor, MSc. Alejandro Zárate, por su consecuente, incansable y desinteresada dedicación, en el desarrollo y feliz culminación del presente trabajo.

Así mismo, quiero expresar un cordial agradecimiento a las profesoras MSc. Damelis Saúd y MSc. Luz Natera, por sus precisas y oportunas observaciones y orientaciones.

También quiero agradecer al valioso equipo profesoral de la Coordinación de Postgrado en Ciencias Administrativas, por sus valiosos conocimientos y orientaciones que han cimentado mi formación profesional.

A mi gran Equipo de Postgrado, conformado por Zulymar, Inés, Aucris y Henry, que juntos, desde el primer día de clases nos esforzamos por aportar lo mejor de cada uno de nosotros, para el logro de los objetivos propuestos.

A mis compañeros de trabajo, por su apoyo e incondicional colaboración en el momento de aplicación del cuestionario.

A todas aquellas numerosas personas que en forma desinteresada me brindaron su apoyo.

ÍNDICE GENERAL

ACTA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.2.1 Objetivo general	13
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.4 LIMITACIONES	15
1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	16
CAPÍTULO II.....	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.2 BASES TEÓRICAS	24
2.2.1 Las actitudes	24
2.2.1.1 Definición de actitudes.....	27
2.2.1.2 Características y funciones de las actitudes	28
2.2.1.3 Componentes de las actitudes.....	29
2.2.1.4 Formación de actitudes.....	30
2.2.1.6 Métodos de medición de actitudes.....	34
2.2.1.6.1 Método de escalamiento de Likert.....	35
2.2.1.6.2 El diferencial semántico.....	37
2.2.1.6.3 Escalograma de Guttman.....	38
2.2.2 Cultura organizacional.....	38
2.2.2.1 Definiciones y características de cultura organizacional	38
2.2.2.2 Capas de la cultura organizacional	40
2.2.2.3 Funciones de la cultura organizacional	42
2.2.2.4 Tipos de cultura organizacional	44
2.2.2.5 Proceso de socialización organizacional	45
2.2.3 La Misión y visión organizacional	48
2.2.3.1 La misión organizacional	50
2.2.3.2 La visión organizacional.....	52
2.2.4 Los valores organizacionales	54

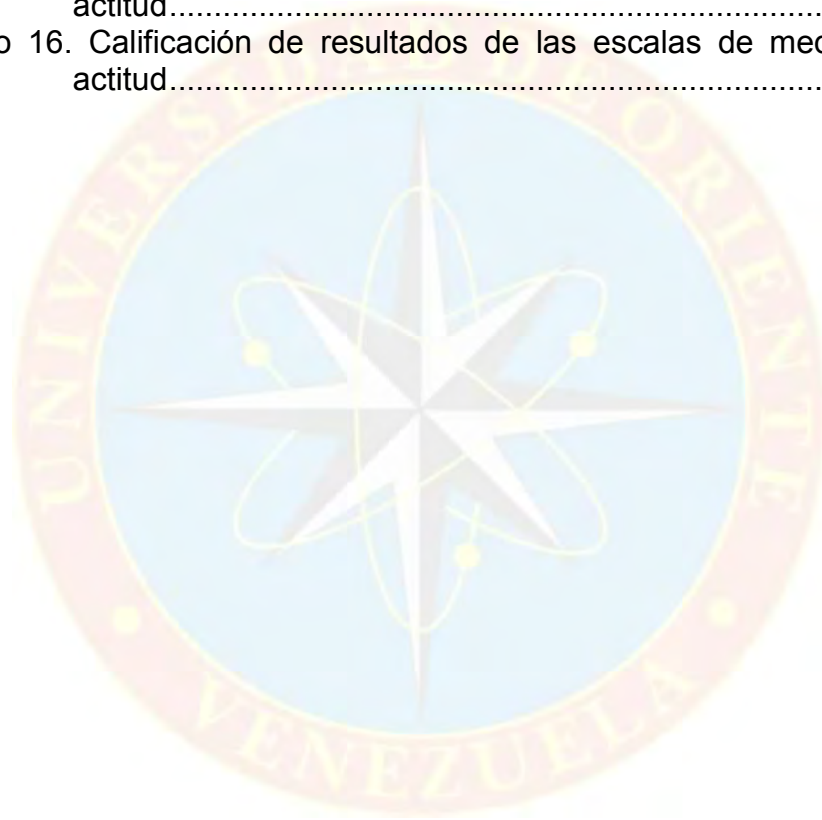
2.2.4.1 Definición de valores organizacionales.....	54
2.2.4.2 Tipos de valores organizacionales.....	55
2.2.4.3 Importancia de los valores organizacionales	57
2.2.4.4 Crisis de los valores organizacionales	60
2.2.5 Identificación y caracterización del servicio nacional integrado de administración aduanera y tributaria (SENIAT	61
2.2.5.2 Plan estratégico 2009 – 2013	62
2.2.5.3 Misión, visión, principios y valores	64
2.3 ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL SENIAT	65
2.3.1 Breve reseña de la aduana subalterna aérea de maturín	74
2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	76
CAPÍTULO III.....	77
MARCO METODOLÓGICO.....	77
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	77
3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	77
3.3 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	78
3.4 ÁREA DE INVESTIGACIÓN.....	78
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	78
3.5.1 La observación.....	78
3.5.2 El cuestionario.....	79
3.6 PRUEBA PILOTO.....	80
3.7 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	81
3.8 TIPO DE ANÁLISIS	85
CAPÍTULO IV	86
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS Y OBSERVACIONES.....	86
4.1 INFORMACIÓN GENERAL	86
4.2 NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS FUNCIONARIOS DEL SENIAT, ACERCA DE LA MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES, VALORES INSTITUCIONALES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	91
4.3 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DEL SENIAT, ACERCA DE LA MANERA CÓMO LA INSTITUCIÓN APLICA SUS PRINCIPIOS Y VALORES.....	98
4.4 PERFIL ACTITUDINAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL SENIAT EN RELACIÓN A LOS PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES.....	100
CAPÍTULO V	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
5.1 CONCLUSIONES.....	106
5.2 RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS.....	116



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Ingresos y Fuentes de Financiamiento del Presupuesto Nacional	10
Cuadro 2. Cumplimiento de Metas de Recaudación de la Aduana de Maturín	75
Cuadro 3. Niveles de correlación de las escalas de medición de actitud.....	84
Cuadro 4. Distribución absoluta y porcentual de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según su Edad.....	86
Cuadro 5. Distribución absoluta y porcentual de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según su Antigüedad	88
Cuadro 6. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según la Frecuencia con que asisten a actividades de capacitación	90
Cuadro 7. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según el nivel de conocimiento de la Misión de la Institución	92
Cuadro 8. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según el nivel de conocimiento de la Visión de la Institución	93
Cuadro 9. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según el nivel de conocimiento de los Principios Organizacionales.....	94
Cuadro 10. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según el nivel de conocimiento de los Valores Institucionales.....	95
Cuadro 11. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según el nivel de conocimiento de los Objetivos Estratégicos.....	96
Cuadro 12. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según su Percepción acerca de la aplicación por	

parte de la institución de los Principios Organizacionales y los Valores Institucionales	98
Cuadro 13. Distribución porcentual de la opinión de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según su percepción sobre la gestión de la Institución.....	99
Cuadro 14. Distribución de Items de las escalas de medición de actitud ...	100
Cuadro 15. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según resultados de las escalas de medición de actitud.....	101
Cuadro 16. Calificación de resultados de las escalas de medición de actitud.....	102





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO MONAGAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PERFIL ACTITUDINAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL SENIAT, ADSCRITOS A
LA ADUANA SUBALTERNA DE MATURÍN, HACIA LA CULTURA DE LA
INSTITUCIÓN**

Autor: Lcdo. Pedro Azócar

Tutor: MSc. Alejandro Zárate

RESUMEN

La investigación realizada tuvo como objetivo general “Determinar el Perfil Actitudinal de los funcionarios del SENIAT, adscritos a la Aduana Subalterna de Maturín, hacia la Cultura de la Institución”. Para tal propósito fue imprescindible establecer los objetivos específicos siguientes: 1) Describir los elementos que conforman la Cultura Organizacional del SENIAT, 2) Detectar el nivel de conocimiento de los funcionarios del SENIAT, acerca de la Misión, Visión, Principios y Valores organizacionales, 3) Analizar la percepción de los funcionarios del SENIAT, acerca de la manera cómo la Institución aplica los Principios y Valores Institucionales, 4) Analizar el Perfil Actitudinal de los funcionarios en relación a los Principios y Valores organizacionales, Las bases teóricas que sustentaron la investigación, estuvieron conformadas por las dedicadas al estudio del comportamiento organizacional y las actitudes, que permitieron fundamentar el estudio de manera confiable y válida. La metodología implementada consistió en un tipo de investigación de campo a nivel descriptivo, enmarcado dentro de la particularidad del proyecto factible. La población en estudio fue de treinta y tres (33) funcionarios que laboran en la referida institución. Se aplicó la técnica de juicios de expertos y una prueba piloto, que permitió determinar la validez y confiabilidad del instrumento, que incluye escalas de medición de actitud según el método de Likert, mediante el coeficiente Alpha de Cronbach (α). Los resultados de la investigación permitieron reconocer aspectos específicos sobre cada una de las variables analizadas, determinándose que el perfil actitudinal de los funcionarios guarda un alto nivel de correspondencia con la cultura organizacional. Una vez obtenidas las conclusiones del estudio, se plantearon las recomendaciones pertinentes, a los efectos de mejorar la eficacia y eficiencia organizacional.

Palabras Clave: Actitudes, Cultura Organizacional, Misión, Visión, Principios, Valores

INTRODUCCIÓN

Desde el momento de su creación en el año 1.994, el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), ha tenido una destacada actuación en el marco de la Administración Pública Nacional, en virtud de la eficacia y eficiencia demostrada en los niveles de recaudación de impuestos, en un concepto moderno de administración tributaria.

Para ello, no se ha escatimado esfuerzo alguno por modernizar todas sus instalaciones a nivel nacional, lo cual además de infraestructura, incluye la dotación de modernos equipos y tecnologías, para el afianzamiento de su eficiencia institucional, y del talento humano requerido para atender las crecientes responsabilidades que ha debido asumir.

En materia de personal, el SENIAT se ha ido conformando paulatinamente, con una excelente plantilla de profesionales en diversas áreas, a quienes se les ofrece un conjunto de excelentes beneficios socioeconómicos, además de estabilidad y desarrollo profesional, conocido como carrera tributaria, conformada por constantes actividades de capacitación y posibilidades de crecer en cargos y funciones de mayor responsabilidad. En este sentido, es permanente el desarrollo de actividades tendentes a la capacitación en materia técnica, legal, administrativa y gerencial, que contribuyen al fortalecimiento individual y organizacional.

Una de las permanentes preocupaciones del SENIAT, han sido la defensa de su imagen institucional y cultura organizacional, considerando todos aquellos elementos que la puedan afectar, tales como: infraestructura, distribución de espacios, atención al público, uso de uniformes, entre otros.

Ello aunado a lo que constituye en sí su Filosofía Institucional, representada por su Misión y Visión, y Principios y Valores institucionales.

Es en relación a estos últimos elementos, donde se presentan los mayores inconvenientes de toda organización, ya que implica elementos de carácter cultural, en virtud que éstos son definidos por la institución, en función de los objetivos estratégicos que persigue, pero que no necesariamente son compartidos por los integrantes de la misma; presentándose entonces diferencias entre los modelos de conducta propuestos por la organización y el comportamiento de sus miembros, lo cual representa un gran inconveniente para el logro de sus metas.

Atendiendo a las dificultades mencionadas, el estudio realizado estuvo dirigido a determinar en qué medida se corresponde el comportamiento organizacional de los funcionarios del SENIAT, adscritos a la Aduana Subalterna de Maturín, con el comportamiento esperado por la institución, en base a su Misión, Visión, Principios y Valores institucionales.

Una vez obtenidos los resultados del mismo, presentadas sus conclusiones y recomendaciones pertinentes, a los fines de fortalecer ese bien tan preciado por el SENIAT, como son su imagen institucional y cultura organizacional, se abren posibilidades de aplicar las mismas herramientas metodológicas en otra instancias de la organización, ampliando aun más el alcance de la investigación realizada.

A continuación se presenta un resumen detallado de cada capítulo:

Capítulo I: está conformado por el planteamiento y delimitación del problema, especificando una serie de interrogantes, se establecen los

objetivos generales y específicos, justificación y limitaciones de la investigación, al igual que la definición de términos básicos.

Capítulo II: se exponen algunos antecedentes de investigaciones afines al objeto de estudio, los fundamentos de naturaleza teórica sobre los cuales se basó el desarrollo de la investigación, y la identificación de la organización en la cual se realizó la misma.

Capítulo III: está referido al Marco Metodológico, en el cual se especifican aspectos tales como tipo y nivel de la investigación, población objeto de estudio, área de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, la prueba piloto y la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados.

Capítulo IV: en éste se presentan los análisis de los resultados obtenidos de la investigación, en la misma secuencia de los objetivos propuestos.

Capítulo V: corresponde a las conclusiones y recomendaciones que se derivan de los análisis realizados, según los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A los fines de lograr el mayor acercamiento posible a cómo ha evolucionado el comportamiento del hombre en las organizaciones a lo largo de la historia, es menester partir de la premisa que el hombre, en su relación dialéctica con la historia, es simultáneamente motor y producto de los grandes cambios sociales. Así, en cada uno de los diferentes modos de producción o formación económica social, se han ido produciendo significativos cambios en la naturaleza humana, en el necesario proceso de adaptación a las cambiantes condiciones sociales y ambientales que ha debido afrontar.

A este constante proceso de cambios no escapan las organizaciones y las distintas filosofías o paradigmas gerenciales, que en su debido momento han intentado brindar los preceptos básicos sobre los cuales se debería basar su administración, a fin de hacerlas más eficientes, según el entorno en que se desenvuelva. Tal como acertadamente lo expresan Lucas y García (2002), al sostener que “en el campo de la administración de empresas, cada cierto tiempo surgen conceptos de moda que prometen la solución a todos los problemas de la organización” (p. 268).

En este orden de ideas, al revisar los distintos ciclos históricos desde la sociedad primitiva, pasando por el esclavismo y la sociedad feudal, hasta derivar en el actual capitalismo y las experiencias socialistas hasta ahora conocidas, se observa que las distintas formas de explotación del hombre por

el hombre, tal como magistralmente lo presentara Carlos Marx, han ido tomando rasgos más “humanos”, es decir, formas más sutiles de explotación; lo cual permitiría afirmar que progresivamente se registra una creciente “humanización” en los sistemas gerenciales hasta llegar al presente siglo.

Tal como señala Jean, 1986, citado por Vásquez (2010), han sido numerosas las filosofías o paradigmas gerenciales que han surgido, observándose según las distintas épocas, ciertas caracterizaciones que han permitido la siguiente clasificación:

1. Gerenciales o Administrativas: más directamente ligadas a las preocupaciones prácticas sobre las estructuras
2. Sociológicas: se proponen encontrar las variables esenciales que objetivamente determinan las estructuras
3. Psicología de las organizaciones: explica cómo el esfuerzo en el trabajo de un individuo es función de la intensidad de los deseos que pueda satisfacer alcanzando ciertos resultados en su labor y, por la otra, de su estimación personal de la posibilidad de alcanzar esos resultados (p.14)

En la actualidad, como consecuencia de los procesos de globalización y de revolución de las comunicaciones, las organizaciones se encuentran mucho más interrelacionadas con el mundo exterior. Estas interrelaciones de alguna u otra forma, afectan no sólo el comportamiento organizacional, sino también el de las personas que las integran. De allí la importancia creciente que se manifiesta en el estudio de la cultura organizacional, como un

mecanismo que permita a las organizaciones acoplarse a los cambios permanentes que se registran en su entorno.

Según Gómez Cabranes, 1994, citado por Lucas y García (2002), el creciente interés en el estudio de la cultura organizacional, ha sido propiciado por los siguientes factores:

1. Factores Empresariales:

- a. El éxito de la empresa japonesa en su expansión internacional: al explicar la superior capacidad de la empresa japonesa se hacía referencia a la distintiva cultura japonesa del trabajo.
- b. La creciente incertidumbre del entorno competitivo de la actividad empresarial impulsa la reflexión sobre la identidad corporativa: durante los últimos años las empresas se esfuerzan por adaptarse al ritmo de cambio progresivo de las exigencias de la sociedad; se hace necesaria la determinación de la propia Misión y Valores que den sentido a su actividad corporativa.
- c. La aparición de organizaciones excelentes que han fundamentado su éxito en una cultura fuerte: la rentabilidad no aparece como objetivo primario, sino como consecuencia de la puesta en práctica de otros Valores y Modo de hacer que dan sentido de Misión a sus compañías. Buscan ser comunidades de desarrollo personal y social para aquellos con quienes se relacionan: empleados, proveedores, clientes, vecinos, etc.

2. Factores Sociopolíticos:

- a. La crisis del estado de bienestar social favorece el redescubrimiento de ámbitos de solidaridad primaria en la sociedad civil: se potencia la

identificación de los individuos con formas sociales más allá de la familia, el lugar de trabajo se convierte en espacio de realización comunitaria. Para las empresas esta nueva sensibilidad se traduce en la necesidad de aportar un entorno de valores y de sentido, acorde con las expectativas de los miembros.

- b. El crecimiento de la tendencia a concebir el éxito personal en términos de calidad de vida y no sólo según indicadores materiales: si no se mide la satisfacción en términos meramente económicos, la organización debe abrirse a nuevos criterios de realización (p.p. 269 - 270)

La cultura organizacional, definida por Griffin y Moorhead (2010) como “el conjunto de valores que ayuda a los empleados de una organización a entender cuáles acciones se consideran aceptables y cuáles no lo son” (p. 470), se consolida entonces como una materia de obligatorio estudio para cada una de las organizaciones, que pretendan mantener sus niveles de eficiencia y competitividad en este dinámico mundo interconectado de constantes cambios.

La aplicación de los criterios que anteceden, son igualmente pertinentes para organizaciones de distinta naturaleza, bien sean del sector público o privado, con o sin fines de lucro, de procesos industriales o administrativos.

En el caso específico de nuestro país, las instituciones gubernamentales no escapan a las nuevas exigencias que día a día se presentan en el contexto internacional, como es el caso del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), que representa el objeto de estudio del presente trabajo.

Son grandes los retos que en el marco de la política fiscal tiene esta institución, atendiendo a que el Estado venezolano se ha impuesto la gran meta de pasar de un país “rentista” a un país “productivo”, por cuanto tal como señala el economista Héctor Malavé Mata (2000), la industria petrolera en Venezuela ha generado en un crecimiento de mala calidad, que se ha traducido en progreso improductivo, en modernización con estrecho contenido social, apreciándose como si el “jugo de la tierra” fuera convertido en “estiércol del diablo”, haciendo alusión a una conocida frase de Juan Pablo Pérez Alfonzo. Agregando además que la renta petrolera fiscal ha contribuido más al crecimiento de la economía que a su desarrollo, en virtud que no ocurre una razonable reproducción social de los beneficios generados por la expansión cuantitativa de la economía. (p. X).

Ideas que son ratificadas por José Ignacio Moreno León, fundador y primer Superintendente del SENIAT, quien en su ensayo **Ideas para Reconstruir Venezuela** (1995), expresa:

“el modelo rentista petrolero es insostenible porque ya el petróleo no puede mantener su preponderancia en la generación de los recursos que el país exige para un crecimiento estable” y agrega que “el esquema rentista es incapaz de impulsar la modernización y la competitividad que es necesaria para que el país pueda participar con éxito en la economía global”, y además “ha provocado un alarmante deterioro de la capacidad gerencial del Estado venezolano, cuya burocracia, organizaciones y sistemas administrativos han sufrido el nefasto impacto del clientelismo político y más recientemente de ideas neoliberales de gobierno mal interpretado y peor implementado. (p. 23)

Ante tal situación, el mismo autor plantea que para reconstruir el país es necesario **“reinventar el gobierno”** mediante una integral reestructuración de sus sistemas burocrático, funcional y financiero, para lograr la viabilidad operativa y financiera del Estado; y que igualmente se requiere sincerar y modernizar el sistema de las finanzas públicas y resolver el preocupante déficit estructural que las mismas reflejan (pp. 24-25), por cuanto “Venezuela no podrá salir del rentismo perverso, si no moderniza sus finanzas públicas, si el gobierno no se hace eficiente recaudando los impuestos y administrando el gasto” (p. 27).

En ese sentido, con cierta timidez, algunos gobiernos se han propuesto como meta, superar la etapa rentista de nuestra realidad económica, y convertir a nuestro país en una Venezuela productiva, lo cual fue plasmado de manera explícita en el Programa de Gobierno del Dr. Rafael Caldera durante el periodo presidencial 1993 – 1998, en la obra de CORDIPLÁN titulada “De la Venezuela Rentista a la Venezuela Productiva: Programa de Estabilización y Recuperación Económica” (1994).

Como producto de este programa, surge la creación del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT); mediante Decreto Presidencial N° 310, de fecha 10 de Agosto de 1994, publicado en Gaceta Oficial N° No 35.525 del 16-08-94, concebido dentro de un concepto moderno de administración tributaria para responder a la necesidad del país de mejorar sustancialmente el sistema de recaudación tributaria, atacando a fondo las causas de los altos índices de evasión y fraude fiscal, a fin de compensar el entonces deteriorado ingreso petrolero con ingresos provenientes de la tributación sobre la actividad productiva nacional.

Para acometer semejante misión, se requiere de una organización acorde a tales exigencias. Durante la existencia del SENIAT, ha sido progresiva la participación de los tributos y otros ingresos de carácter interno, en la conformación de los presupuestos nacionales, siendo ésta una demostración fehaciente de la creciente importancia de esta institución en el acontecer económico y social de nuestro país. Ello como producto de las constantes reformas en materia tributaria, que han dado como resultado la creación de eficientes políticas impositivas, dirigidas a reducir los índices de evasión fiscal y la consolidación del sistema de finanzas públicas, basado primordialmente en los impuestos derivados de la actividad productiva del sector no petrolero. Estas reformas, han permitido conservar el criterio bajo el cual una mayor proporción del presupuesto de recursos esté representado por los ingresos no petroleros, tal como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Ingresos y Fuentes de Financiamiento del Presupuesto Nacional

Ingresos y Fuentes de Financiamiento (Millones de Bolívares)					
		Ingresos Petroleros		Otros Ingresos Internos	
Años	Total	Monto	%	Monto	%
2009	167.474,2	77.907,3	46,5	77.237,8	46,1
2010	159.406,1	39.428,2	24,7	84.644,4	53,1
2011	204.208,2	45.293,0	22,2	118.051,6	57,8
2012	297.836,7	67.813,1	22,8	164.872,7	55,3

Fuente: Leyes de Presupuesto, Años: 2009, 2010, 2011 y 2012

A los fines de atender las crecientes responsabilidades que se reflejan en las Leyes de Presupuesto Nacional que anualmente se elaboran, el SENIAT requiere contar con una serie de eficientes herramientas en todos los sentidos: gerenciales, infraestructura, tecnológicas, legales, normas y procedimientos, organizacionales, talento humano, entre otras.

En materia organizacional, es conocida la importancia que representa para cada organización contar con una serie de postulados básicos que conformen su Cultura Organizacional, como son: Misión, Visión, Principios y Valores.

En el caso específico del SENIAT, éstos han evolucionado a lo largo de su relativamente corta existencia, con el propósito de adaptarse a las distintas circunstancias políticas, sociales y económicas que ha debido afrontar. Tal como lo indica Jiménez (2010), las organizaciones están sujetas a dinámicas y presiones diversas. Así que sus valores, por ser los pilares de una empresa, no se forman de una vez y para siempre. Ellos necesitan ser recreados, fortalecidos o modificados, según evoluciona la organización (p. 42). O, tal como lo enuncia Gabaldón (2007): “La experiencia ha demostrado que los cambios no se producen por decreto ni por simples intenciones. Un cambio se logrará sólo cuando agregue valor y cuando la gente perciba ese valor” (p. 127).

De acuerdo a distintas teorías que versan sobre el Comportamiento y la Cultura Organizacional, el estado ideal para las organizaciones es que haya un alto grado de correspondencia entre los valores que ésta profesa y los que intrínsecamente manifiestan sus integrantes. Tal como lo define la Teoría “Z” de W. Ouchi.

“es necesario la existencia de una cultura compartida, una serie de valores igualmente adoptados por los empleados y la dirección, que incluya la idea de la empresa como una institución de largo plazo, con cuyas metas se puedan identificar todos los que participan en ella. Sólo una cultura de la cooperación puede explicar la capacidad de una empresa para lograr un éxito continuado y estable” (Lucas y García, 2002, p.p. 154-155)

De manera que resulta de gran importancia para cada organización, conocer el grado de correspondencia entre estas variables; y en caso de haber distancias considerables, implementar las estrategias que se consideren pertinentes para superarlas, a la luz de las distintas herramientas que en materia del comportamiento y desarrollo organizacional se han desarrollado.

No obstante, es necesario tener presente que, tal como afirma Alles (2007), las personas que conforman una organización tienen comportamientos individuales y grupales, y que éste se ve afectado por factores concurrentes y necesarios entre sí, como son: las estructuras formalizadas (puestos y relaciones), la tecnología, el Gobierno, la competencia y las presiones sociales (p. 25).

En relación a lo planteado en el párrafo anterior, se ha podido notar cierto distanciamiento entre los Principios y Valores definidos por el SENIAT, y el comportamiento organizacional de sus funcionarios. Lo cual se evidencia mediante la observación directa o participante, por ser el investigador funcionario del SENIAT. Ello denota una gran debilidad para la institución; poniéndose de manifiesto lo sostenido por Lucas y García (2002), en el sentido que “con frecuencia, hay diferencias entre los modelos de conducta

propuestos por la organización y el comportamiento de sus miembros, incluso muchas veces grandes diferencias” (p. 280). Esta situación podría generar como consecuencia el irrespeto a ciertas normas institucionales, derivando en prácticas que pudieran afectar variables como la eficacia, la eficiencia y la imagen institucional. En función de la realidad objeto de estudio, se plantearon las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los elementos que conforman la Cultura Organizacional del SENIAT?
2. ¿Qué nivel de conocimiento poseen los funcionarios del SENIAT, adscritos a la Aduana Subalterna de Maturín, acerca de la Misión, Visión, Principios y Valores organizacionales ?
3. ¿ Cómo perciben los funcionarios del SENIAT, la manera cómo la Institución aplica los Principios y Valores Institucionales ?
4. ¿Cuál es el Perfil Actitudinal de los funcionarios en relación a los Principios y Valores organizacionales?
5. ¿Cuál es el nivel de correspondencia entre la Cultura Organizacional de los funcionarios y la Cultura esperada ?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Determinar el Perfil Actitudinal de los funcionarios del SENIAT, adscritos a la Aduana Subalterna Aérea de Maturín, hacia la Cultura Organizacional de la Institución

1.2.2 Objetivos específicos

1. Describir los elementos que conforman la Cultura Organizacional del SENIAT
2. Detectar el nivel de conocimiento de los funcionarios del SENIAT, acerca de la Misión, Visión, Principios y Valores organizacionales
3. Analizar la percepción de los funcionarios del SENIAT, acerca de la manera cómo la Institución aplica los Principios y Valores Institucionales
4. Analizar el Perfil Actitudinal de los funcionarios en relación a los Principios y Valores organizacionales

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Tal como se ha comentado, para efectos del desarrollo económico y social de la nación, es cada vez de mayor importancia el papel protagónico que han de asumir los tributos, como componente fundamental en la conformación del presupuesto nacional. Para ello el Servicio nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) ha emprendido una serie de acciones encaminadas a modernizar el servicio de administración y recaudación tributaria, que se reflejan en el Plan Estratégico 2009 – 2013.

Paralelamente a la definición de nuevos Objetivos estratégicos, se han ido redefiniendo y actualizando sus conceptos filosóficos, como son: la Misión, Visión, Principios y Valores Organizacionales, que han de servir de marco de referencia para todos sus funcionarios en la diaria ejecución de sus responsabilidades.

En este sentido, una vez obtenidos los resultados del estudio propuesto, y las recomendaciones que en base a éstos puedan realizarse ante las instancias pertinentes, se podrían lograr favorables cambios actitudinales en los funcionarios del SENIAT, adscritos a la Aduana Subalterna de Maturín, tales como una mayor identificación con la institución, con sus principios y valores; un mayor sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos estratégicos, y mayor satisfacción laboral. Todo ello incidiría sin duda alguna en los niveles de eficacia y eficiencia institucional.

Por otro lado, considerando la base teórica e instrumentación metodológica desarrolladas para la investigación científica de la situación objeto de estudio, éstos pudieran constituirse en una útil herramienta a ser aplicada en otras dependencias de la institución; representando así un muy importante aporte al estudio de la cultura organizacional de mayor alcance.

1.4 LIMITACIONES

Como todo trabajo científico, el presente no estuvo exento de presentar algún tipo de obstáculos para llegar a su final ejecución; puesto que el estudio se desarrolló en el mismo centro donde labora el investigador, es posible que haya habido ciertos temores en algunos funcionarios, al momento de dar respuesta a los instrumentos de recolección de datos. No obstante se pretendió en todo momento generar la confianza necesaria en el personal, puesto que al momento de indicar las instrucciones de llenado del instrumento, se garantizaba que la información recolectada se mantendría en el debido anonimato, y que sólo se haría uso de ella desde el punto de vista estadístico con fines académicos, sin ningún tipo de implicación laboral.

1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Actitudes: “Un estado mental y neural de la disposición a responder, organizado a través de la experiencia y que ejerce una influencia directiva y/o dinámica en la conducta” (Allport, citado Salazar et. al., 2003, p. 148).

Creencias: “son los supuestos tácitos, las opiniones, sentimientos y actitudes que los miembros de una organización mantienen, a menudo de forma inconsciente, sobre la naturaleza del mundo que les rodea (Lucas y García, 2002, p. 281).

Comportamiento Organizacional: es el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto individual como grupal, incluyendo el análisis de las interrelaciones entre individuos y grupos, su interacción con su entorno (medio ambiente) y la conducta de unos y otros frente al cambio (Cole, citado por Alles, 2007, p. 19).

Cultura Organizacional: es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos (Schein, citado por Kinicki y Kreitner, 2005, p. 30).

Misión Organizacional: Es el por qué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, en última instancia, la organización quiere ser recordada” (Alles, 2007, p. 36).

Valores Organizacionales: son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en

lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud (Jiménez, 2010, p. 28).

Visión Organizacional: es la percepción de cómo podría o debería llegar a ser la organización en el futuro, después de aplicar sus estrategias y desarrollar adecuadamente sus capacidades. Se puede definir como la diferenciación y el posicionamiento deseado por la organización en un determinado plazo (Navajo, 2009, p. 106).



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de la presente investigación, se consultaron trabajos de similar naturaleza, enmarcados en la materia de Cultura y Comportamiento Organizacional, y otros relacionados con las Actitudes, que de una u otra manera representan importantes referencias que han enriquecido el desarrollo de la misma.

Al respecto citamos las siguientes investigaciones, y sus conclusiones:

En el año 2011, Portillo desarrolló en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, la tesis titulada “Gestión del Cambio como Estrategia para la promoción de una nueva Cultura Organizacional en la Gerencia de Ingeniería y Construcción Operacional Procesamiento de Gas – PDVSA Gas”. Desde el punto de vista metodológico, la misma fue concebida como una investigación de campo, con diseño descriptivo, de enfoque cuantitativo; haciendo especial énfasis en los siguientes conceptos básicos: Misión, Visión, Calidad y compromiso con la Tarea, la inversión social de la empresa, y los valores de corresponsabilidad social y solidaridad para la solución de problemas internos.

Entre las conclusiones obtenidas, se citan las siguientes:

1. En lo que respecta a la Misión y Visión de la empresa, la cultura organizacional de los trabajadores manifiesta compenetración con los

siguientes conceptos: calidad de la tarea, inversión social de la empresa, corresponsabilidad social y compromiso con tarea, y solidaridad para la solución de problemas internos, y un clima organizacional favorable a la convivencia laboral.

2. En relación a las debilidades, se señala que los empleados no están compenetrados con el concepto de formación y capacitación para el cambio en materia de interés social; y se percibe resistencia al cambio, por la negativa a la lectura y búsqueda de información sobre los cambios planteados, a pesar de ser significativo el nivel de la información suministrada por la empresa en dicha materia.
3. Por otro lado se pudo determinar que hay un sector abiertamente opuesto a la nueva Visión de la empresa. (p. 97)

Por el énfasis que hace esta investigación en los conceptos de Misión, Visión y algunos Valores institucionales, sus herramientas teóricas y metodológicas, representaron una importante referencia para la realización del estudio propuesto.

Igualmente, en febrero de 2012, Espaillat Teresa, realizó en el Instituto Global de Altos Estudios de Ciencias Sociales (IGLOBAL), en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, un estudio titulado “Evaluación de la cultura organizacional en una Institución del Estado”, como requisito para optar al título de Máster en Alta Dirección Pública.

El mismo tenía como objetivo general “Analizar la necesidad de un cambio cultural en la institución para que pueda responder adecuadamente a los objetivos estratégicos organizacionales planteados” (p. 10), basado en las siguientes hipótesis:

- a) Hipótesis 1: “La “cultura actual” predominante en la institución es distinta a la requerida para lograr sus objetivos estratégicos”
- b) Hipótesis 2: “La “cultura actual” predominante en la institución es una mezcla entre *Controladora* y *Colaboradora*”
- c) Hipótesis 3: “La cultura requerida (“cultura deseada”) para el logro de los objetivos estratégicos debe ser predominantemente *Competitiva* e *Innovadora*”(p. 21)

Entre las conclusiones obtenidas, se señalan las siguientes:

1. Existen diferencias entre la percepción que prevalece sobre la “cultura actual” predominante en la institución y la “cultura deseada” para lograr sus objetivos estratégicos.
2. Se percibe un predominio de una cultura de tipo *Controladora*, con matices de cultura de tipo *Colaboradora*.
3. No se pudo definir con claridad, cuál sería la “cultura deseada” que debería prevalecer para poder implementar los objetivos propuestos.
4. No existe consenso sobre la existencia de una cultura fuerte predominante en la institución (pp. 50-51).

En virtud que el objetivo general del referido estudio, se planteaba analizar la necesidad de un cambio cultural de la institución para adecuarla a sus objetivos estratégicos, las recomendaciones fueron de utilidad a los fines planteados en el presente estudio.

En este mismo sentido, Obregón Erick, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana de Guatemala, presentó en Mayo de 2011, una Tesis de Maestría titulada “Cultura Organizacional basada en Valores como Medio de Fortalecimiento de las Empresas Corporativas”.

Su objetivo general, tal como señala el título, era “Determinar de qué forma la cultura organizacional basada en Valores ayuda a Fortalecer las Empresas Corporativas”; del cual se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- a) Identificar las empresas del municipio Guatemala que tienen cultura organizacional definida.
- b) Identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las empresas corporativas.
- c) Determinar las formas en que las empresas corporativas enfrentan la competencia (p. 19).

Entre las conclusiones obtenidas por dicho estudio, se señalan las siguientes:

1. No se pudo establecer con precisión el número de empresas que practican una cultura organizacional definida.
2. Las principales fortalezas de las empresas son: el reconocimiento del mercado, los años de experiencia y el contar con un equipo de trabajo especializado.

3. Las principales oportunidades son: la ampliación del mercado actual, el aprovechamiento de las temporadas de trabajo y tratados internacionales. (p. 48)

Tomando en consideración que el objetivo general hace énfasis en la importancia de los Valores, las herramientas metodológicas utilizadas para su estudio, sirvieron de referencia para la presente investigación

Igualmente, Marisol Reyes Aular, de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia, presentó en el año 2007, una Tesis titulada “Actitud del Docente ante la Conducta de Autonomía de los Niños (as) en Edad Preescolar”; como requisito para optar al título de Magíster en Orientación, Mención: Orientación Educativa. La misma consistió en una investigación descriptiva con diseño de campo, apoyada en la Teoría de la Acción Razonada de Martín Fishbein

Su Objetivo General consistía en determinar la actitud global del docente ante la conducta de autonomía del niño (a) en edad preescolar, siendo sus Objetivos específicos los siguientes:

1. Identificar las creencias modales del docente ante la conducta de autonomía de los niños (as) en edad preescolar.
2. Identificar la norma subjetiva del docente ante la conducta de autonomía del niño (a) en edad Preescolar
3. Determinar las creencias, la norma subjetiva y la actitud global del docente ante la conducta de autonomía del niño (a) en edad Preescolar

Entre las conclusiones obtenidas por dicho estudio, se señalan las siguientes:

1. Al determinar la correlación, entre las variables estudiadas se obtuvo que las creencias modales de los docentes ante la conducta de autonomía de los niños (as) en edad preescolar se relacionan con las normas subjetivas: lo cual indica que a medida que los docentes tengan creencias modales positivas ante la autonomía de los niños las normas subjetivas serán positivas
2. Igualmente se registra una correlación positiva entre las variables creencias modales y las normas subjetivas.
3. Existe una actitud favorable de parte del docente hacia el desarrollo de la autonomía en la edad preescolar,

Considerando que el estudio estuvo orientado hacia las Actitudes, su basamento teórico resultó una importante referencia para la estructuración del Marco Teórico de la presente investigación.

En este mismo sentido, Luis Jesús Nascimento, de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, en febrero de 1998, desarrolló el estudio titulado "Actitudes del Docente Ante el Cambio", como requisito para optar al título de Magíster en Educación, Mención Promoción del Cambio Educativo. Se proponía como Objetivo General Analizar las distintas actitudes de los docentes y directivos ante la propuesta de cambio hecha por el Promotor del "Proyecto Educación para la Dignidad".

Entre los Objetivos Específicos destacan los siguientes:

1. Ubicar en la realidad educativa aquellas actitudes que pueden ser indicio de resistencia al cambio y sus causas
2. Proponer algunas herramientas que sirvan de ayuda para cualquier Promotor del cambio educativo en las escuelas públicas de la zona metropolitana de Caracas.

Una vez realizada la investigación, se constató una serie de actitudes en el docente, aunque muchas veces no reconocida por éste, que demuestran una fuerte resistencia al cambio, tales como la insatisfacción, el desinterés, la incredulidad, la huida del compromiso, el apego a la tradición, la comodidad, la autosuficiencia y la incoherencia.

Tal como el estudio anterior, éste último fue de gran importancia por la abundancia de referencias teóricas que sirvieron de apoyo a nuestra investigación.

2.2 BASES TEÓRICAS

A continuación se presentan los fundamentos de naturaleza teórica, sobre los cuales se basó el desarrollo de la investigación.

2.2.1 Las actitudes

A pesar de las muchas interpretaciones que se puedan dar al mundo de hoy en el marco del proceso globalizador, hay un elemento común en cada uno de los diversos análisis: la permanencia del cambio. En este sentido, a lo interno de las diversas organizaciones, bien sea en el ámbito de la actividad

pública o privada, la función gerencial hace cada vez mayor énfasis en las maneras de entender y manejar el cambio, a fin que el mismo no impacte negativamente el desempeño organizacional, desde el punto de vista individual y/o grupal; sino que en cambio, represente una oportunidad de crecimiento. Es allí donde reside la importancia del estudio del comportamiento organizacional, a fin de contar con herramientas gerenciales que hagan posible convertir posibles amenazas, en ventajas competitivas de las organizaciones.

El comportamiento organizacional, mediante el cual las personas se relacionan entre sí y con la organización, tiene efectos directos en la motivación, la productividad y eficiencia de las mismas. Es por ello que los directivos de las organizaciones deben tratar de conocer sus bases o razón de ser, para mejorar las relaciones entre las personas y la organización, creando una atmósfera favorable al compromiso organizacional, donde la gente se sienta realmente identificada con los valores y metas de la organización.

Estas bases están precisamente formadas por las actitudes, las cuales son de fundamental importancia en la vida laboral y social de las personas, ya que las mismas son las que definen la forma de reaccionar positiva o negativamente ante un evento determinado, resultando entonces que hay una relación de causalidad entre actitudes y comportamiento. No obstante es pertinente citar al investigador León Festinger, citado por Robbins y Judge (2009), quien afirmaba que “en algunos casos de disonancia cognitiva, las actitudes seguían al comportamiento” (p. 76). En estos casos la actitud se adapta al comportamiento para eliminar situaciones de tensión, razón por la cual la teoría de la disonancia cognoscitiva es también conocida como Teoría de la Autojustificación.

Entre las actitudes relacionadas directamente con el trabajo, destacan:

1. Satisfacción en el trabajo: definido como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características.
2. Involucramiento en el trabajo: mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella.
3. Compromiso organizacional: definido como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. A estos efectos se distinguen a su vez tres componente distintos: a) Compromiso Afectivo: carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores; b) Compromiso para continuar: valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla; c) Compromiso normativo: obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.
4. Percepción del apoyo organizacional: es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.
5. Identificación del empleado: se define como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza (Robbins y Judge, 2009, pp. 79-81).

Cada una de las variables analizadas son de fundamental importancia para el logro de una mayor efectividad y eficiencia organizacional

2.2.1.1 Definición de actitudes

Dentro del campo de la psicología social, han sido las actitudes uno de los elementos más ampliamente estudiados. De hecho, Gordon Allport, citado por Franzoi (2007), concebía que Actitud “era el concepto más amplio de la Psicología Social” (p. 171). La razón principal del interés en el estudio de las actitudes, radica en la influencia que éstas pueden ejercer en el comportamiento humano, que es el principal objeto de estudio de la Psicología.

Existen múltiples definiciones de actitudes, siendo una de las más conocidas la del propio Allport (1935), quien las definía como “Un estado mental y neural de la disposición a responder, organizado a través de la experiencia y que ejerce una influencia directiva y/o dinámica en la conducta” (Salazar et. al., 2003, p. 148).

Igualmente Daniel Katz, citado por Medina (2009), define las actitudes como:

"la disposición del individuo para valorar de manera favorable o desfavorable algún símbolo, objeto o aspecto de este mundo".

"Las actitudes incluyen el núcleo afectivo o sensible de agrado o desagrado y los elementos cognoscitivos o de creencias que describen el efecto de la actitud, sus características y sus relaciones con otros objetos" (pp. 109-110).

Mientras que Robbins (2009) las define como “enunciados de evaluación -favorable o desfavorable- de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo” (p. 75).

Las actitudes son en definitiva, formas habituales de pensar, sentir y comportarse de acuerdo a un sistema de valores que se va configurando a lo largo de la vida a través de las experiencias de vida y educación recibida; son el sistema fundamental por el cual el ser humano determina su relación y conducta con el medio ambiente y son disposiciones para actuar de acuerdo o en desacuerdo respecto a un planteamiento, persona, evento o situación específica

2.2.1.2 Características y funciones de las actitudes

Las actitudes son adquiridas, son el resultado de las experiencias y del aprendizaje que el individuo ha obtenido a lo largo de su historia de vida, son dinámicas, susceptibles al cambio, y están estrechamente ligadas al comportamiento. Y actúan además “como coadyuvantes de la adaptación y, en ocasiones, sirven también para protección de cogniciones indeseables” (Salazar et. al., 2003, pp. 142-143).

Entre otras funciones que cumplen las actitudes se indican las siguientes:

1. Función utilitaria: se desarrollan actitudes favorables hacia objetos recompensantes, y desfavorables ante objetos que conducen a la obtención de castigos
2. Función económica: proveen una guía práctica y simplificada de las conductas apropiadas frente a algunos objetos; muestra de ello son los estereotipos y creencias que desarrollamos

3. Función expresiva: desde la perspectiva del psicoanálisis, las actitudes proveen expresiones catárticas de tensiones internas. También es expresiva la autoasertividad, que al asumir actitudes hacia diversos aspectos de la realidad, las personas se crean una identidad
4. Función Defensiva: también desde la perspectiva psicoanalítica, las actitudes se mantienen para ayudarnos a manejar conflictos internos; más que como respuesta a características de un objeto social hacia donde estaría dirigida la actitud (Salazar et. al., 2003, pp. 144-145).

2.2.1.3 Componentes de las actitudes

En el marco de la psicología social, los investigadores concuerdan en que las actitudes tienen tres componentes fundamentales: Cognitivo, Afectivo y Conductual. Dicha concepción, según Robbins (2009), “resulta útil para entender su complejidad y la relación potencial entre ellas y el comportamiento, pues están estrechamente relacionados” (p. 75). En este sentido, con frecuencia se establece la siguiente secuencia entre los tres elementos: la cognición ocasiona el afecto, y éste el comportamiento.

Dichos componentes se definen de la siguiente manera:

1. Componente cognitivo: Está compuesto por las creencias y el conocimiento factual acerca de un objeto o persona. Se basa en el principio: para que exista una actitud, es necesario que exista también una representación cognoscitiva del objeto.
2. Componente afectivo: consiste en la evaluación de la respuesta emocional, el gustar o no de un objeto o persona, o el sentimiento en

favor o en contra de un objeto social. Es el componente más característico de las actitudes.

3. Componente conductual: es la conducta explícita dirigida hacia un objeto o persona. Es el componente activo de la actitud. (Salazar et. al., 2003, p. 156)

2.2.1.4 Formación de actitudes

Tal como señalamos con anterioridad, las actitudes son el resultado de las experiencias y del aprendizaje del individuo, y pueden desarrollarse a partir de uno de sus componentes en particular (creencias, sentimientos o comportamiento), o mediante la combinación de algunos de éstos. Según lo señala Franzoi (2007), son éstas las maneras cómo se forman las actitudes:

1. Por Exposición: la simple exposición de las personas en forma repetida a un objeto particular causa que se desarrollen actitudes positivas hacia el objeto.
2. Por medio del Condicionamiento Clásico: éste es determinante en la formación de actitudes cuando las personas poseen poco conocimiento sobre el objeto de actitud. En este caso una actitud se forma cuando el objeto de una actitud antes neutral (el estímulo condicionado) evoca una respuesta de actitud (la respuesta condicionada) al ser emparejado con algún otro objeto (el estímulo incondicionado) que evoca en forma natural la respuesta de actitud (la respuesta incondicionada)
3. Por el Reforzamiento y el Castigo: cuando una acción hacia un objeto es recompensada o reforzada, es probable que se repita en el futuro; si

no es recompensada o es castigada, son menos probables las acciones futuras similares.

4. Por Autopercepción: según la teoría de la autopercepción, las personas se pueden formar una actitud al observar su comportamiento hacia un objeto de actitud. Dicha teoría es una explicación radical del concepto de actitud, al sostener que en lugar que las actitudes causen el comportamiento, es el comportamiento el que causa las actitudes.
5. Por la expresión facial, movimientos de cabeza y postura corporal: el movimiento de los músculos faciales puede alterar el estado de ánimo, los movimientos de cabeza, asintiendo o negando, pueden incrementar los pensamientos positivos o negativos hacia el objeto de actitud, mientras que la postura corporal (erguido o encorvado) pueden influir en los sentimientos. En este sentido, algunos estudios sugieren que las acciones no verbales pueden moldear las actitudes de las personas al influir en su confianza en los pensamientos que tienen sobre el objeto de la actitud.
6. Para la satisfacción de necesidades actuales (Enfoque Funcional): las personas sostienen actitudes que correspondan con sus necesidades psicológicas actuales y, cuando estas necesidades cambian, también lo hacen sus actitudes. En este sentido, se han definido cuatro funciones psicológicas a las que pueden servir las actitudes:
 - a. Función Utilitaria: ayuda a la persona a lograr recompensas y obtener la aprobación de otras (Perspectiva Conductista)
 - b. Función de Conocimiento: ayuda a la persona a estructurar el mundo de modo que tenga sentido (Perspectiva Cognoscitiva).

- c. Función de Defensa del Yo: ayuda a la persona a protegerse a sí misma de reconocer las autoverdades básicas (Perspectiva Psicoanalítica).
- d. Función de Expresión de Valor: ayuda a las personas a expresar aspectos importantes del autoconcepto (Perspectiva Humanista) (pp. 177-188).

El conocimiento de cómo se forman las actitudes, es de gran importancia para implementar las estrategias para el cambio de las mismas.

2.2.1.5 Teoría de la Disonancia Cognoscitiva

En el marco de las teorías que sostienen que es el comportamiento el que causa las actitudes, en lugar que las actitudes causen el comportamiento, encontramos a la Teoría de la Disonancia Cognoscitiva, también conocida Teoría de la Autojustificación, acompañada de las Teorías de la Autorepresentación y de la Autopercepción.

La Teoría de la Disonancia Cognoscitiva elaborada por León Festinger el año 1957, propuso que aunque podemos parecer lógicos en nuestro pensamiento y comportamiento, con frecuencia nos ocupamos en un comportamiento irracional y desadaptativo para mantener la consistencia cognoscitiva. Ello se debe a que la disonancia cognoscitiva es un sentimiento de incomodidad causado por ejecutar una acción que es inconsistente con las actitudes de uno (Franzoi, 2007, pp 195-196)

También se define la disonancia cognoscitiva como la tensión que surge cuando dos pensamientos o creencias (cogniciones) que son

accesibles de forma simultánea, son psicológicamente inconsistentes, como cuando decidimos decir o hacer algo respecto a lo que tenemos sentimientos encontrados. Festinger argumentó que para reducir esa sensación desagradable ajustamos el razonamiento (Myers, 2005, p. 154).

La teoría de la disonancia cognoscitiva ofrece algunos argumentos para la auto persuasión, entre los que encontramos la Justificación Insuficiente, que sostiene que las personas que reciben una justificación insuficiente para sostener un falso comportamiento (mentira), experimentan mayor disonancia y, por lo tanto, estarían más motivados a creer lo que habían hecho; es decir, se experimenta una reducción de la disonancia al justificar internamente el propio comportamiento cuando la argumentación externa es insuficiente (p. 155).

Por otro lado, Eiser (1989), quien considera la Teoría de la Disonancia Cognoscitiva como la más influyente en la psicología social, ofrece una serie de estrategias que podrían usar los individuos para resolver esas inconsistencias:

1. Reevaluar las dos alternativas de tal forma que la alternativa elegida apareciera, en reconsideración, aún más positiva que la rechazada
2. Recordar selectivamente aquellos aspectos de la alternativa elegida que fuesen compatibles con la decisión y suprimir los aspectos más negativos
3. Negar la libertad de la elección; percibe la situación como una en la que no hay más decisión que tomar.

4. Negar la previsibilidad de las consecuencias de la decisión (pp. 109-110)

Cada una de las estrategias señaladas, fungen como mecanismos de defensa de los individuos para poder resolver sus inconsistencias.

2.2.1.6 Métodos de medición de actitudes

Tal como señala Hernández y otros (1997), “las actitudes tienen diversas propiedades, entre las que destacan: dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja); estas propiedades forman parte de la medición” (p. 263). En relación a la dirección se evalúa la afectividad que muestran las personas hacia el objeto de actitud, si es de manera favorable o desfavorable, e igualmente se realiza de manera ordinal, para saber cuán favorable o desfavorable es la misma.

Una de las preguntas que surgen a menudo, es por qué limitarnos a una sola pregunta, en lugar de construir escalas. A lo cual responde Morales V. (2011) que en conjunto una medida compuesta por varios ítems es más válida en el sentido de que expresa mejor la actitud o rasgo al menos por dos Razones:

- a) Varios indicadores describen mejor un rasgo o actitud que uno solo.
- b) Una única pregunta puede de hecho ser mal entendida por muchos o algunos sujetos (p. 76)

Los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son: el Método de Escalamiento de Likert, el Diferencial Semántico y el Escalograma de Guttman.

2.2.1.6.1 Método de escalamiento de Likert

Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1.932; sin embargo mantiene su vigencia y es el más comúnmente usado. Consiste en un conjunto de Items presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra, eligiendo una de las opciones que se les ofrece, y que por lo general son cinco:

- CA: Completamente de Acuerdo
- A: De Acuerdo
- I: Indeciso
- O: Opuesto
- OR: Opuesto Rotundamente

A cada opción se le asigna un valor numérico, de modo que cada sujeto obtenga una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. Las afirmaciones pueden tener dirección favorable o positiva y desfavorable o negativa. Y esta dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta. En este sentido, la técnica de Likert asume un nivel de medida ordinal en la que los sujetos son ordenados según su posición favorable o no hacia la actitud en cuestión

En términos generales, una escala Likert se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud y se administran a un grupo piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada afirmación. Estas puntuaciones se correlacionan con las puntuaciones del grupo a toda la escala (la suma de las puntuaciones de todas las afirmaciones), y las afirmaciones cuyas puntuaciones se correlacionen significativamente con las puntuaciones de toda la escala, se seleccionan para integrar el instrumento de medición. Asimismo, debe calcularse la confiabilidad y validez de la escala (Hernández y otros, 1997, p. 271)

Uno de los pasos de fundamental importancia para la construcción de esta escala de medición de actitud, está representado por el proceso de definición de las afirmaciones o ítems. Para ello se ha de cumplir un procedimiento sumamente riguroso, tal como señala Morales V. (2011):

1. Los ítems suelen formularse en forma de opiniones con las que se puede estar más o menos de acuerdo. también pueden presentarse en forma de preguntas en sentido propio
2. Los ítems deben ser relevantes y expresar claramente la actitud que se desea medir. es decir, deben redactarse de manera que todos los entiendan de la misma manera.
3. Los ítems deben ser discriminantes; es decir, se deben redactar de tal manera que previsiblemente unos sujetos estarán de acuerdo y otros no, o no tanto (pp. 34-38).

En relación al número de ítems que han de componer una escala de medición de actitudes, es muy común pensar que ésta debe tener muchos

ítems para que tenga una fiabilidad aceptable. Pero no conviene asociar automáticamente el número de ítems con la fiabilidad, ya que se puede conseguir una fiabilidad aceptable e incluso muy alta con muy pocos ítems. A tal efecto Morales V. (2011), cita una serie de célebres escalas con muy pocos ítems (entre dos y seis) y que tienen una fiabilidad alta o al menos suficiente (pp. 41-42)

2.2.1.6.2 El diferencial semántico

El diferencial semántico fue desarrollado originalmente por Osgood, Suci y Tannenbaum (1957) para explorar las dimensiones del significado. Pero hoy en día consiste en una serie de adjetivos extremos que califican al objeto de actitud ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. Es decir, éste tiene que calificar al objeto de actitud en un conjunto de adjetivos bipolares, entre cada par de adjetivos se presentan varias opciones y el sujeto selecciona aquella que refleje su actitud en mayor medida (p. 273)

Para integrar la versión final de la escala se genera una lista de adjetivos bipolares exhaustiva y aplicable al objeto de actitud a medir. Se construye una versión preliminar de la escala y la administramos a un grupo de sujetos a manera de prueba piloto. Se correlacionan las respuestas de los sujetos para cada par de adjetivos o ítem. Así, correlacionamos un ítem con todos los demás —cada par de adjetivos contra el resto—. Se calcula la confiabilidad y validez de la escala total (todos los pares de adjetivos). Se seleccionan los ítems que presenten correlaciones significativas con los demás ítems, y se desarrolla la versión final de la escala.

La escala final se califica de igual manera que Likert: sumando las puntuaciones obtenidas respecto a cada ítem o par de adjetivos

2.2.1.6.3 Escalograma de Guttman

Este método fue desarrollado por Louis Guttman. Se basa en el principio de que algunos ítems indican en mayor medida la fuerza o intensidad de la actitud. La escala está constituida por afirmaciones, las cuales poseen las mismas características que en el caso de Likert. Pero el escalograma garantiza que la escala mide una dimensión única. Es decir, cada afirmación mide la misma dimensión de la misma variable, a esta propiedad se le conoce como “unidimensionalidad”.

Para construir el escalograma es necesario desarrollar un conjunto de afirmaciones pertinentes al objeto de actitud. Estas deben variar en intensidad. Dichas afirmaciones se aplican a una muestra a manera de prueba piloto. Y una vez administradas se procede a su análisis.

2.2.2 Cultura organizacional

2.2.2.1 Definiciones y características de cultura organizacional

La cultura organizacional ha sido definida de múltiples formas. Entre las cuales citamos la realizada por Griffin y Moorhead (2010), como: “el conjunto de valores que ayuda a los empleados de una organización a entender cuáles acciones se consideran aceptables y cuáles no lo son” (p. 470). En este sentido, la cultura sirve de base para el proceso de socialización que sufren los individuos, desde el mismo momento de ingresar a una organización en particular.

Entre otras definiciones de Cultura Organizacional tenemos las siguientes:

- Robbins (2009) define la cultura organizacional, como “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p. 551).
- Para Cole, citado por Alles (2007), “cultura organizacional es una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización” (p. 54).
- Loya L. (2006) sostiene que la cultura organizacional “puede concebirse como una microcultura social dentro de la empresa. Contiene o está formada por casi los mismos elementos de una cultura social en donde las personas que viven en ella influyen en su conformación” (p. 115).

En relación a las características importantes de la Cultura Organizacional, Kinicki y Kreitner (2005), describen las siguientes:

1. Se transmite a los nuevos empleados mediante el proceso de socialización
2. Influye en el comportamiento del trabajo
3. Opera en diferentes niveles (p. 30).

Estos autores señalan igualmente, que de distintas investigaciones realizadas en materia de cultura organizacional, se desprenden los siguientes resultados:

1. La cultura organizacional puede ser un motor de las actitudes de los empleados y de la efectividad y rendimiento organizacionales.

2. La cultura organizacional se relaciona muy estrechamente con el comportamiento y actitudes de los empleados.
3. La congruencia entre los valores del individuo y la organización se relacionan estrechamente con el compromiso organizacional, satisfacción en el trabajo, intenciones de renunciar y rotación de personal.
4. La cultura organizacional no predice los resultados financieros de la organización misma; no existe un tipo de cultura organizacional que mejore los resultados financieros.
5. Los estudios de fusiones (corporativas) indican que frecuentemente sus fracasos se deben a incompatibilidad de culturas (pp. 36-37).

2.2.2.2 Capas de la cultura organizacional

Kinicki y Kreitner (2005), dividen a la Cultura Organizacional en tres partes o capas, perfectamente diferenciadas: Artefactos Observables, los Valores Expresados y los Supuestos Básicos Subyacentes.

a) Artefactos Observables: Es el nivel más visible de la cultura organizacional. Incluye códigos de vestimenta, premios, acrónimos, comportamientos visibles. Los artefactos son más fáciles de cambiar que los elementos menos visibles.

b) Los valores expresados: son normas y valores declarados explícitamente y que se prefieren en una organización. En general los establece el fundador en una nueva o pequeña compañía, y el equipo de

altos directivos en compañías más grandes; son las aspiraciones que se comunican explícitamente a los empleados.

Los valores expresados tienen las siguientes características:

1. Son conceptos o creencias
2. Corresponden a estados finales o comportamientos deseables
3. Trascienden las situaciones
4. Guían la selección o evaluación de comportamientos y acontecimientos
5. Están ordenados por importancia relativa (p. 31)

Paralelamente a éstos, están los **Valores manifestados**, que son los valores y normas que realmente muestra el empleado o se convierten en su comportamiento; representando una importante tarea reducir la distancia entre los valores expresados y los manifestados, ya que pueden influir significativamente en la actitud de los empleados y el rendimiento organizacional.

c) Los Supuestos Básicos Subyacentes: no son observables y constituyen el centro de la cultura organizacional. Son valores organizacionales que se toman por un hecho con el paso del tiempo, al ser los supuestos que guían el comportamiento organizacional; por tal razón, son muy resistentes al cambio (p. 32).

Igualmente Alles (2007) hace alusión a estos niveles de la cultura organizacional, originalmente planteados por Edgar Schein, agregando los siguientes comentarios:

1. Las referencias culturales manifiestas conforman la parte más “visible” de la cultura organizacional, desde la perspectiva de un observador, sea interno o externo. Entre estas referencias se pueden mencionar los logos o la publicidad, la pagina web, el diseño y características particulares de los edificios y la vestimenta de los integrantes de la organización.
2. En cuanto a su grado de visibilidad, les siguen las estrategias y objetivos de la organización, siendo “lo menos visible” los supuestos subyacentes básicos; que según Schein *son la esencia de la cultura y que también se pueden denominar valores básicos*. Estos son no negociables y no modificables.
3. En las capas inferiores se podrían mencionar los siguientes elementos: los comportamientos de los integrantes, el lenguaje utilizado, su discurso, historia, rutinas, y los distintos rituales y ceremonias propios de esa organización. A continuación y por debajo, normas, valores, creencias y conocimientos, las percepciones y los supuestos básicos (presunciones). En síntesis, las manifestaciones visibles de la cultura organizacional en hechos, no en palabras (p.p. 56-57).

2.2.2.3 Funciones de la cultura organizacional

Kinicki y Kreitner (2005), señalan las siguientes funciones de la cultura organizacional:

1. Dar a los miembros una Identidad Organizacional: esta identidad se refuerza mediante la creación de retribuciones que refuercen la innovación.

2. Facilitar el compromiso colectivo: un valor corporativo ideal, es ser una compañía de la cual sus empleados estén orgullosos de ser parte; tienden a permanecer con la compañía durante largos periodos.
3. Promover la estabilidad del sistema social: la estabilidad del sistema social refleja el grado en que se percibe el entorno laboral como positivo y reforzador, mientras que los conflictos y cambios se administran de manera efectiva: despidos, promoción y rotación de personal, etc.
4. Conformar el comportamiento ayudando a que los miembros encuentren sentido en su entorno. Esta función de la cultura sirve para que los empleados entiendan por qué la organización hace lo que hace y cómo intenta logra sus objetivos de largo plazo (pp. 33-34).

Por su parte Robbins (2009), guardando ciertas coincidencias con las anteriores funciones, plantea las siguientes:

1. Define fronteras: crea diferencias entre una organización y las demás
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización
3. Facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.
4. Mejora la estabilidad del sistema social; la cultura actúa como aglutinante social que ayuda a mantener unida a la organización.
5. Sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados (p. 555).

2.2.2.4 Tipos de cultura organizacional

Aunque las Investigaciones no han revelado un tipo universal de estilo cultural de aceptación general, Kinicki y Kreitner (2005) han definido tres tipos generales de cultura organizacional: Constructiva, Pasivo - Defensiva y Agresivo – Defensiva. Donde cada uno de ellos se relaciona con un conjunto de creencias normativas; que son *“los pensamientos y opiniones del individuo acerca de la manera en que se espera que los miembros de un grupo u organización específicos aborden su trabajo e interactúen con los demás”* (p. 34); registrándose una gran congruencia entre tipo de cultura y sus respectivas creencias normativas.

1. En una **cultura constructiva** se estimula a los empleados para que interactúen y trabajen en tareas y proyectos de manera que ayuden a su necesidad de crecimiento y desarrollo.

Creencias Normativas: Logros, Realización Personal, Humanismo y Afiliación.

2. Una **cultura Pasiva Defensiva** se caracteriza por la creencia primordial en que los empleados deben interactuar de manera que no amenacen su propia seguridad en el trabajo.

Creencias Normativas: Aprobación, convencionalismo, Dependencia y Evitación.

3. Una **cultura Agresiva – Defensiva** fomenta en los empleados el abordaje de tareas con fuerza, para proteger su status y seguridad en el trabajo.

Creencias Normativas: Oposición, Poder, Competencia y Perfeccionamiento (p. 34).

2.2.2.5 Proceso de socialización organizacional

La cultura inicial de una organización resulta de la filosofía de su fundador, y al paso del tiempo esa cultura original se arraiga o se modifica para ajustarse a la situación ambiental existente

Robbins (2009) señala una serie de mecanismos utilizados por las organizaciones, a los fines de mantener viva la cultura, tales como: 1) el proceso de selección; 2) las acciones de la alta dirección; 3) el proceso de socialización.

En lo que respecta al proceso de selección, hace referencia a que de un grupo de candidatos que cumplan con los requerimientos de un puesto dado, da como resultado que se contrata a personas que tienen valores que en esencia son consistentes con aquéllos de la organización, o al menos buena parte de ellos (pp. 559-560).

Las acciones de la alta dirección también tienen un gran efecto en la cultura de la organización, puesto que a través de lo que dicen y la forma en que se comportan, establecen normas que se filtran a través de la organización (Idem). En este sentido, se transmiten a los empleados ciertas normas como cuál ha de ser la vestimenta apropiada, qué importancia tiene el cumplimiento del horario de trabajo, cuáles son las acciones mejores recompensadas, entre otras.

Por otro lado, Robbins divide al proceso de socialización en tres etapas: previa a la llegada, encuentro y metamorfosis; todas ellas encaminadas a que los nuevos empleados se adapten a la cultura.

La etapa previa a la llegada agrupa todo el aprendizaje que ocurre antes que un nuevo miembro se una a la organización, cada individuo llega con un cúmulo de valores, actitudes y expectativas que se forman en cuanto al trabajo por realizar y a la organización. A los fines de obtener el mayor éxito en esta etapa, es de gran importancia los criterios de selección, en el cual se ha de informar a los candidatos acerca de la organización como un todo.

En la etapa de encuentro el nuevo miembro ve lo que la organización es en realidad y se enfrenta a la posibilidad de que sus expectativas y la realidad sean diferentes. Es considerada la etapa más crítica del proceso de socialización; cuando la organización quiere moldear al empleado recién llegado. En esta etapa son de fundamental importancia fomentar la red de amigos, por cuanto comprometen más a los nuevos empleados con la organización.

En la etapa de metamorfosis tienen lugar los cambios de relativa larga duración; el nuevo miembro debe solucionar cualquier problema descubierto durante la etapa de encuentro, que tal vez signifique pasar por cambios; la etapa termina, cuando los nuevos miembros se sienten cómodos con la organización y su trabajo (pp. 561-562).

Según Schein, 1983, citado por Kinicki y Kreitner (2005), el arraigo de la cultura organizacional es un proceso docente; los miembros de la organización se enseñan mutuamente los valores, creencias, expectativas y comportamientos preferidos en la organización, y se logra con uno o más de los siguientes mecanismos:

1. Declaraciones formales de la filosofía, misión, visión y valores, además de materiales organizacionales de reclutamiento, selección y socialización.
2. Diseño del ambiente físico, ambiente de trabajo y edificios.
3. Eslogan, lenguaje, acrónimos y expresiones. (se estimula a los empleados a satisfacer expectativas de los clientes).
4. Modelado de papeles deliberado, programas de capacitación, y enseñanza coaching por los administradores y supervisores. (se utilizan la visión y misión como punto de partida para crear planes de desarrollo individual).
5. Retribuciones, símbolos de Status (como Títulos) y Criterios de promoción explícitos.
6. Relatos. Leyendas y mitos acerca de personas y acontecimientos clave.
7. Actividades, procesos o resultados organizacionales que son objeto de atención, medición y control por los líderes (los líderes reciben de los empleados el comportamiento que toleran).
8. Reacciones de los líderes ante incidentes críticos y crisis organizacionales.
9. Flujo del trabajo y estructura organizacional (es más probable en estructuras jerárquicas que se incruste una orientación al control y la autoridad, que en estructuras horizontales)
10. Sistemas y procedimientos organizacionales. (Una organización puede promover los logros y la competencia mediante concursos de venta)
11. Objetivos organizacionales y los criterios acompañantes de reclutamiento, selección, desarrollo, promoción, despido y jubilación de empleados (pp. 37-38).

2.2.3 La Misión y visión organizacional

Tanto la Misión como la Visión Organizacional, son conceptos derivados de la Planificación Estratégica. Navajo (2009), define la planificación de la siguiente manera:

“Una actividad racional que tiene por objetivo decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención” (Cita de: Espinoza Vergara M. 1989); o bien como “El proceso mediante el cual, se toman decisiones que permitan establecer tanto los objetivos que se desean alcanzar como la manera de alcanzarlos” (Cita de: Diez de Castro J. y Rivas Costa J., 2002, p. 21)

El mismo autor precisa de magistral manera la filosofía de la planificación estratégica, al señalar que ésta no sólo constituye una herramienta para adaptarse al entorno, sino para crear un “futuro deseado”, cómo quiero que sea el mundo y qué tipo de organización es la más idónea para actuar en ese nuevo entorno; para lo cual se apoya en la siguiente cita de Peter F. Drucker: “*La mejor manera de predecir el futuro es creándolo*” (pp. 27-28).

La planificación estratégica debe facilitar:

1. Comprender el entorno con aspectos sociales, políticos, tecnológicos, y económicos nuevos, complejos y diversos.
2. Pensar con otra óptica respecto al entorno
3. Pensar con otra perspectiva sobre la organización

4. Cuestionar la estructura y actividad de la organización, en su permanente necesidad de adaptarse al entorno
5. Buscar soluciones a problemas estratégicos y definir las políticas que a corto y medio plazo los posibilitan (Navajo, 2009, p. 30)

Todo proceso de dirección estratégica que pretenda ser útil para la organización debe tener en cuenta al menos tres criterios:

1. Adaptación permanente en las nuevas realidades impuestas por el entorno cambiante
2. Diferenciación. Es posible que cada vez puedan existir más ofertas similares. Llegará un momento en el que resulte difícil presentar actividades que destaquen. Esto puede provocar que los beneficiarios no perciban un atractivo especial para acercarse a las organizaciones
3. Satisfacer al socio y al beneficiario. La clave de la dirección está en la orientación al cliente (Idem).

La elaboración del plan estratégico debe iniciarse en la alta dirección e involucrar y responsabilizar a todos. Se trata de una nueva cultura que contribuye al desarrollo organizacional por medio del análisis, la creatividad y el control.

Entre las diversas ventajas de la planificación estratégica citadas por Navajo (2009), se resaltan las siguientes:

1. Hace explícito el sistema de valores y principios de la organización proponiendo un proyecto común sobre su futuro. Permite imaginar el futuro deseado por la organización.
2. Contribuye a revisar y actualizar la misión y los objetivos institucionales, fomentando un mayor compromiso de todos los miembros con estos elementos claves (p. 32).

2.2.3.1 La misión organizacional

Según Fantova Azcona, F., 2005, citado por Navajo (2009), se define la Misión como el objetivo, objeto, cometido, finalidad o función estable y permanente de la unidad organizativa. La misión representa la identidad y personalidad de la organización. La misión forma parte del sistema de principios, valores y creencias de la organización. Es importante que sea conocida por todos los miembros, ya que sirve como elemento aglutinador y de cohesión, proporcionando una cierta identidad (p.99).

También Alles (2007), define la Misión como “el por qué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cuál, en última instancia, la organización quiere ser recordada” (p. 36).

La misión reúne tres características esenciales: 1. Incorpora la idea de éxito expresada de forma ambiciosa y con la vista en el futuro; 2. Es estable a lo largo del tiempo y se formula a largo plazo; 3. Aporta el compromiso personal (Navajo, 2009, p. 100).

Una misión bien formulada debe tener las siguientes características:

1. Clara. Puede ser fácilmente comprendida y transmitida
2. Concisa. Para que pueda ser recordada fácilmente por cualquier miembro
3. Representativa: De la cultura de la organización
4. Entendible. Para que pueda ser una buena guía para la acción
5. Realista. Es la razón que justifica la existencia de la organización
6. Adaptable. Los miembros deben adaptarla a sus diferentes áreas de responsabilidad
7. Participada. Refleja un amplio consenso de los miembros de la organización
8. Diferenciada. De otras organizaciones, debe dejar claro cuáles son las principales intenciones y aspiraciones de la organización y las razones de su existencia.
9. Abierta al futuro. Debe tener la posibilidad de persistir durante un periodo de tiempo suficiente
10. Motivadora. Debe ser capaz de movilizar a los miembros y la organización debe tener la intención y la capacidad de “vivir de acuerdo” a su formulación de misión (Idem).

Para la formulación o redimensionamiento de la Misión, cuando se producen cambios en el entorno, o se presentan dificultades, es de utilidad el enfoque de Derek F. Abell, citado por Navajo (2009), basado en la conjunción de tres dimensiones:

1. ¿A quién se satisface? Personas, usuarios o población objetivo.
2. ¿Qué se satisface? Necesidades específicas de los usuarios
3. ¿Cómo se satisfacen las necesidades? Destreza o habilidades mediante las cuales se satisfacen las necesidades (p.101).

En definitiva, a los efectos de una acertada formulación de la Misión de una organización, son éstas las Preguntas Clave indicadas por Navajo (2009):

1. ¿Quiénes Somos? Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción.
2. ¿Qué buscamos? Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos. Razón de ser de la organización
3. ¿Por qué lo hacemos? Valores, principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.
4. ¿Para quiénes trabajamos? Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos (p. 103).

2.2.3.2 La visión organizacional

La Visión es la percepción de cómo podría o debería llegar a ser la organización en el futuro, después de aplicar sus estrategias y desarrollar adecuadamente sus capacidades. Se puede definir como la diferenciación y el posicionamiento deseado por la organización en un determinado plazo

(ibidem, p. 106). Mientras que para Alles (2007), la Visión es “la imagen del futuro deseado por la organización” (p. 36).

Para esta última autora, la imagen de la organización que reflejamos en la visión, debe ser algo real y alcanzable, adecuada a los recursos y capacidades. Debe tener las siguientes características:

1. Ser una proyección en un horizonte que abarque la duración del plan
2. Coherente con la misión y con sus valores y principios
3. Realista, pero al mismo tiempo debe proyectar los sueños y esperanzas de la organización
4. Que aclare prioridades de acción.
5. Orientadora en la asignación de recursos.
6. Utilizada como guía en el proceso de avance.
7. Debe suponer un desafío que transmita entusiasmo a los miembros de la organización. (ibidem. p.107)

Para la formulación de la Visión de una organización, son éstas las Preguntas Clave señaladas por Navajo (2009):

1. ¿Cuál es la imagen deseada?: situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios, y las personas con las cuales trabajamos.
2. ¿Cómo seremos en el futuro?: posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones

3. ¿Qué haremos en el futuro? contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar (p. 108).

2.2.4 Los valores organizacionales

2.2.4.1 Definición de valores organizacionales

Con el objeto de alcanzar los fines propuestos en la Misión y Objetivos Estratégicos, y el futuro previsible reflejado en su Visión, las organizaciones definen una serie de pautas que han de servir de referencia a cada uno de sus empleados: estas pautas son los valores organizacionales, y constituyen el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes.

Por tal razón, uno de los elementos fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales, es que haya cierto nivel de correspondencia entre los valores que han sido definidos, y los valores individuales y grupales.

Son muchas las definiciones que se pueden dar a los valores; .Kinicki y Kreitner (2005), los definen como “creencia perdurable en un modo de conducta o estado final” (p. 31); mientras que Alles (2007) los define como “aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas” (p. 36), expresando de esta manera una estrecha vinculación entre individuos y organización.

No obstante, Jiménez (2010) señala una serie de enunciados y características, que permite una más clara concepción de lo que tal categoría implica.

1. Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.
2. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.
3. Son fuente de satisfacción y plenitud
4. Valen por sí mismos. Son importantes por lo que son, lo que significan, y lo que representan, y no por lo que se opine de ellos
5. Se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más se aprecia es el comportamiento, lo que hacen las personas (p. 28).

En fin, como lo sugiere el autor, los valores representan el marco de actuación de los individuos, en el seno de una organización.

2.2.4.2 Tipos de valores organizacionales

Así como encontramos distintas definiciones de Valores, igualmente son diferentes las clasificaciones que se dan a los mismos. Jiménez (2010) los clasifica de la siguiente manera:

1. Valores universales los necesarios para el ser humano vivir en comunidad. Entre éstos se encuentran: la honestidad, la responsabilidad, la verdad, la solidaridad, la cooperación, la tolerancia, el respeto y la paz, entre otros
2. Valores personales: son principios indispensables para la construcción de la vida, y guían las relaciones con otras personas

3. Valores familiares: lo que en la familia se valora bien o mal. Son principios y orientaciones básicas de nuestro comportamiento inicial en la sociedad
4. Valores socio-culturales: son los que imperan en la sociedad en la que vivimos
5. Valores materiales: son aquellos que nos permiten subsistir. Tienen que ver con nuestras necesidades básicas: alimento y vestido
6. Valores espirituales: referidos a la importancia que le damos a aspectos no materiales de nuestras vidas
7. Valores morales: las actitudes y conductas que una sociedad considera indispensables para la convivencia (pp. 37-39).

A diferencia de esta clasificación, en la que los valores se expresan de una manera estática, Kinicki y Kreitner (2005), presentan una clasificación más dinámica:

1. Los valores expresados: son normas y valores declarados explícitamente y que se prefieren en una organización
2. Los Valores manifestados: son los valores y normas que realmente muestra el empleado o se convierten en su comportamiento.
3. Es importante reducir la distancia entre los valores expresados y los manifestados, ya que pueden influir significativamente en la actitud de los empleados y el rendimiento organizacional.
4. Los Supuestos Básicos Subyacentes: No son observables y constituyen el centro de la cultura organizacional. Son valores organizacionales que se toman por un hecho con el paso del tiempo, al

ser los supuestos que guían el comportamiento organizacional; y son muy resistentes al cambio (p. 32)

Aunado a los diferentes tipos de valores organizacionales, presentaremos algunas consideraciones adicionales sobre las mismas, señaladas por Jiménez (2010):

1. En primer lugar, los valores están íntimamente relacionados con nuestras emociones y sentimientos.
2. En segundo lugar, cada quien tiene sus propias creencias, convicciones y principios de vida, con su propia jerarquía. Cada uno construye su propia escala de valores personales.
3. En tercer lugar, los valores pueden tener significados relativos, dependiendo de la posición de la persona que lo pone en práctica.
4. En cuarto lugar, los valores y su jerarquía cambian con el tiempo.
5. En quinto lugar, los valores están estrechamente relacionados con la moral y la ética (pp. 19 - 21)

2.2.4.3 Importancia de los valores organizacionales

La importancia de los Valores en una organización es de muy variada naturaleza. Inciden en el aspecto individual, grupal y a nivel de toda la organización en general.

A nivel individual Jiménez (2010), señala las siguientes consideraciones:

1. Cuando nos interesa ser parte de una organización, decidimos aceptar los valores que requiere esa relación (p.34).
2. La compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. Los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia (p.42).
3. Esta satisfacción nos hace practicar nuestros principios y creencias en cualquier situación; independientemente del estado de ánimo o del lugar en el que nos encontremos (p. 15).

En relación a los equipos de trabajo, se enuncian:

1. Los valores afectan la armonía de los integrantes de un equipo.
2. Los valores sirven para que sus integrantes se relacionen y funcionen mejor, tengan más coordinación, sean más previsivos en su planificación, y logren con eficiencia sus objetivos.
3. Tengan más y mejor conciencia práctica de su dirección y sus propósitos, en el corto, mediano y largo plazo.
4. Sean colectivamente más creativos y efectivos en la solución de sus retos y necesidades tácticas o estratégicas, específicas y generales.
5. Los miembros de una organización, en la que se comparten valores:
 - Se sienten más realizados como personas, más plenos, y valoran más sus propios comportamientos
 - Se sienten muy satisfechos de ser partes de esa comunidad. Se sienten más identificados y comprometidos con la razón de ser de esa organización.

- Rinden más en sus acciones, sus responsabilidades específicas y cumplen mejor sus compromisos profesionales.
- Hacen más aportes individuales y son más creativos, porque a través de sus actos se sienten más realizados como personas y más satisfechos de sí mismos (Ibidem, pp. 16 -17).

Y en relación a la Organización, encontramos que los valores cumplen un papel importante en la eficiencia y efectividad organizacional:

1. Cuando tienen el mismo significado para todos los miembros de la organización (o al menos para la mayoría).
2. Cuando son compartidos, es decir, que tienen una importancia similar para todos.
3. Cuando son puestos en práctica, especialmente por los líderes, en todos los niveles.
4. Cuando son recordados cotidianamente (Idem).

En este orden de ideas, los valores organizacionales necesitan tener sentido práctico para los miembros que la constituyen. Jiménez (2010), indica:

1. Que todos los miembros los conozcan.
2. Que todos estén de acuerdo con sus significados.
3. Que todos comprendan los comportamientos que implican.
4. Que todos los pongan en práctica (p. 8).

2.2.4.4 Crisis de los valores organizacionales

Con cierta frecuencia se presentan en las organizaciones las crisis de los valores, por cuanto la definición general de los mismos no es suficiente para que todos respondamos de la misma manera frente a situaciones con características particulares; por tal razón tenemos el reto de traducir los valores en listas de comportamientos muy específicos, por cuanto pueden ser mucho más útiles cuando se definen como comportamientos deseados concretos.

No es fácil promover valores si en la cotidianidad prevalecen otros principios o “antivalores”; en tal sentido, la crisis de valores, creencias o principios se producen cuando su significado comienza a perder sentido y utilidad práctica en asuntos concretos. En este mismo sentido, Jiménez (2010), proporciona una serie de razones por las cuales se debilitan los valores:

1. Las necesidades pueden presionar más que los valores: Los valores en sí mismos no se deterioran. Lo que en realidad se debilita es nuestra propia capacidad de creer en determinados principios y su pertinencia, como producto de la presión que ejerce sobre nosotros el manejo de ciertas necesidades.
2. Es mucho más fácil transmitir otros valores: el verdadero significado de los valores en las organizaciones, se basa en las acciones y actitudes de sus integrantes y nuestro comportamiento se traduce en los detalles de lo que hacemos día a día.

3. Existe mucha presión social a favor de los “antivalores”: En ocasiones la apariencia o el poder se convierten en valores superiores a la responsabilidad (pp. 24-27).

2.2.5 Identificación y caracterización del servicio nacional integrado de administración aduanera y tributaria (SENIAT)

El Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) es creado mediante Decreto Presidencial N° 310, de fecha 10 de Agosto de 1994, publicado en Gaceta Oficial N° No 35.525 del 16-08-94, bajo el gobierno del Doctor Rafael Caldera. El SENIAT fue concebido dentro de un concepto moderno de administración tributaria para responder a la necesidad del país de mejorar sustancialmente el sistema de recaudación tributaria, atacando a fondo las causas de los altos índices de evasión y fraude fiscal, a fin de compensar el entonces deteriorado ingreso petrolero, con ingresos provenientes de la tributación sobre la actividad productiva nacional.

2.2.5.1 Organización, Atribuciones y Funciones

Posteriormente, fue publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 4.881, de fecha 24 de marzo del año 1995, la **Resolución N° 32**, que establece la Organización, Atribuciones y Funciones de las distintas dependencias del SENIAT, cuya estructura organizativa estuvo inicialmente conformada de la siguiente manera:

- **Nivel Directivo:** Superintendencia y Superintendencia Adjunta
- **Nivel Staff:** Oficina de Auditoría Interna, Oficina Centro de Estudios Fiscales, Oficina de de Coordinación y Planificación con las Fuerzas

Armadas de Cooperación, Oficina de Divulgación Tributaria y relaciones Institucionales, y la Oficina de Planificación

- **Nivel Normativo:** Gerencia General de Desarrollo Tributario, Gerencia General de Informática y Gerencia General de Administración; cada una de ellas con sus respectivas estructuras internas
- **Nivel Operativo:** conformado por nueve (9) Gerencias Regionales de Tributos Internos, esparcidas en toda la geografía nacional; y quince (15) Aduanas Principales, con sus respectivas Aduanas Subalternas

2.2.5.2 Plan estratégico 2009 – 2013

Este Plan se concreta en un conjunto de programas cuyos objetivos responden a las líneas, objetivos, estrategias y políticas de desarrollo económico y social de la Nación: **Gestión Tributaria, Gestión Aduanera y Gestión Institucional.**

Objetivos del Programa Gestión Tributaria

1. Reordenar el Sistema Tributario a la concepción Socialista del Estado Venezolano, para garantizar estructuras impositivas que distribuyan la carga en función del esfuerzo humano productivo requerido para generar la riqueza.
2. Conformar un Sistema de Formación y Gestión Comunal que garantice roles protagónicos de la Ciudadanía.
3. Fomentar la educación tributaria en los ciudadanos y sujetos pasivos organizados.

4. Incorporar las unidades de gestión tributaria de acuerdo a la distribución de los ejes de desarrollo económico y social del País.

Objetivos del Programa Gestión Aduanera

1. Fortalecer la Administración Aduanera como elemento de Defensa y Soberanía en materia de comercio exterior.
2. Reordenar el Sistema Aduanero a la concepción Socialista del Estado, para promover y proteger el Modelo de Desarrollo Endógeno Socialista.
3. Fomentar la educación aduanera a los ciudadanos y operadores aduaneros organizados.
4. Conformar un Sistema de Formación y Gestión Comunal que garantice roles protagónicos de la ciudadanía organizada.
5. Incorporar las unidades de gestión aduanera de acuerdo a la distribución de los ejes de desarrollo económico y social del País.
6. Defender la Soberanía Nacional

Objetivos del Programa Gestión Institucional

1. Transformar la cultura institucional, hacia una cultura basada en la ética socialista.
2. Propiciar la coherencia organizativa funcional, procedimental y sistémica de la Administración Aduanera y Tributaria, con los demás entes públicos y el Poder Comunal.

3. Combatir la corrupción de manera eficiente y eficaz en la Administración Aduanera y Tributaria.
4. Transversalizar la enseñanza de la ética.

2.2.5.3 Misión, visión, principios y valores

En el momento de su creación (año 1.994), los postulados del SENIAT eran los siguientes (Moreno León, 1995):

Misión: Contribuir activamente con la formulación de la política fiscal – tributaria, modernizar y administrar eficaz y eficientemente el sistema de recaudación de los tributos nacionales, propiciando el desarrollo de una cultura tributaria; bajo los principios de legalidad, honestidad, equidad y respeto al contribuyente con el fin de mejorar la calidad de vida de la población.

Visión de Futuro: Ser reconocido como un servicio de sólido prestigio, confianza y credibilidad nacional e internacional, en virtud de su gestión transparente, de sus elevados niveles de productividad, la alta calidad de sus sistemas de información, el profesionalismo y excelencia de sus recursos humanos, la atención y respeto a los contribuyentes.

Valores Organizacionales y Principios Gerenciales: Honestidad, Excelencia, Responsabilidad, Vocación de Servicio, Trabajo en Equipo, Meritocracia, Justicia Tributaria, Respeto, Compromiso

Esta filosofía ha cambiado, y actualmente son éstos los nuevos postulados sobre los cuales se pretende erigir la actuación del SENIAT, a los

finés de acometer con mayores probabilidades de éxito, el gran compromiso para alcanzar los distintos objetivos planteados por el gobierno nacional:

Misión: Administrar eficientemente los procesos aduaneros y tributarios en el ámbito nacional y otras competencias legalmente asignadas, mediante la ejecución de Políticas Públicas en procura de aportar la mayor suma de felicidad posible y seguridad social a la Nación Venezolana

Visión: Ser una institución modelo, moderna, inteligente, acorde con el desarrollo socio económico del país, que fomente la cultura y garantice el cumplimiento de las obligaciones y deberes aduaneros y tributarios, contribuyendo a consolidar el Proyecto Socialista Bolivariano.

Principios: Transparencia, Eficiencia, Eficacia, Rendición de Cuentas

Valores Institucionales Socialistas: Solidaridad, Honestidad, Corresponsabilidad Social, Respeto, Lealtad, Equidad, Justicia, Igualdad, Bien Común y El Ser Social Colectivo

2.3 ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL SENIAT

A los fines de configurar lo que constituye la cultura organizacional del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria – SENIAT, además de la Misión, Visión, Principios Organizacionales y Valores Institucionales presentados con anterioridad, es pertinente la presentación de otros elementos intrínsecos a la institución.

Desde el momento de su creación, en el año 1994, el servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y tributaria (SENIAT), ha pretendido erigirse como una institución modelo en el seno de la Administración Pública Nacional. Es así, como en su proceso de desarrollo y consolidación, dado los niveles de efectividad en las actividades de recaudación de los tributos nacionales y aduaneros, aunado al excelente servicio prestado a contribuyentes y público en general, hubo un momento en que llegó a utilizarse la expresión “Seniatización de la Administración Pública”, que no era otra cosa que hacer del SENIAT un modelo a seguir por el resto de la Administración Pública Nacional.

En este sentido, el SENIAT ha hecho especial énfasis en consolidar una cultura organizacional, que pueda servir de referencia a sus funcionarios, esperando que los mismos se logren identificar con ella. Así, además de los Principios Organizacionales y Valores Institucionales, se han creado otros mecanismos, que han logrado esa favorable caracterización de la institución, entre los que cabe mencionar la Imagen Institucional y el Manual de Ética de sus funcionarios.

En lo que respecta a la imagen institucional, se ha elaborado un **Instructivo sobre los lineamientos a seguir en la Imagen Institucional del SENIAT**, cuya responsabilidad principal recae sobre la Oficina de Relaciones Institucionales, siendo su **Objetivo General**:

Establecer lineamientos que permitan a las unidades competentes en cada Gerencia Regional de Tributos Internos y de Aduana, así como del nivel normativo desarrollar y fortalecer una imagen INSTITUCIONAL que sea uniforme en todas las sedes del

SENIAT, con la finalidad de consolidar una cultura tributaria que potencie el desarrollo integral de la nación.

Entre los **Objetivos Específicos** del referido Instructivo, se señalan los siguientes:

1. Implementar a través de la Oficina de Relaciones Institucionales, las estrategias que permitan aplicar la imagen INSTITUCIONAL a nivel nacional.
2. Establecer los mecanismos necesarios de coordinación con las respectivas sedes operativas y normativas del SENIAT, para lograr la fluidez y eficiencia en la aplicación de los lineamientos aquí establecidos.
3. Controlar y evaluar los resultados obtenidos de la aplicación de las normas y lineamientos, establecidos en el presente instructivo.
4. Servir como instrumento de apoyo para la atención de consultas y dudas en materia de imagen INSTITUCIONAL.

En este orden de ideas, se definen las siguientes responsabilidades:

A. Oficina de Relaciones Institucionales:

- a. Fortalecer la imagen del servicio, como organismo fundamental en el manejo de la Administración Aduanera y Tributaria.
- b. Impartir instrucciones a las distintas unidades competentes relativas a los lineamientos de imagen INSTITUCIONAL.

- c. Diagramar y diseñar todo el material de publicidad y de divulgación relacionado con la institución, con base a la información suministrada por las demás unidades técnicas y administrativas del SENIAT.
- d. Apoyar al nivel normativo en colaboración con las autoridades respectivas, en el cumplimiento de los lineamientos establecidos en la imagen INSTITUCIONAL del SENIAT
- e. Coordinar el cumplimiento de la imagen INSTITUCIONAL uniforme, en todas las sedes del SENIAT.
- f. Apoyar al nivel operativo y normativo en el cumplimiento de los lineamientos a seguir en la imagen INSTITUCIONAL del SENIAT.

B. Nivel Operativo – División Asistencia al Contribuyente:

1. Velar por el estricto cumplimiento de una imagen INSTITUCIONAL uniforme, en la unidad de adscripción de su competencia.
2. Lograr y mantener contacto con el (la) funcionario (a) de enlace en la Oficina de Relaciones Institucionales a fin de corregir cualquier debilidad y/o actualizar lo relacionado a la imagen INSTITUCIONAL dentro del servicio.
3. Velar por el buen estado y reportar cualquier requerimiento para cumplir con estos lineamientos de imagen institucional.

Cabe señalar que el Nivel Operativo del SENIAT, está conformado por todas las Gerencias Regionales de Tributos Internos, con sus respectivos Sectores y Unidades; y las Aduanas Principales con sus Aduanas Subalternas, distribuidas en toda la extensión del territorio nacional.

El referido Instructivo sobre los lineamientos a seguir en la imagen institucional del SENIAT, contempla toda la normativa referida a una serie de elementos, y representan lo que Kinicki y Kreitner (2005) han definido como los **Artefactos Observables** de la Cultura Organizacional, que representan el nivel más visible de la cultura organizacional. Incluye códigos de vestimenta, premios, acrónimos, comportamientos visibles; y son más fáciles de cambiar que los elementos menos visibles (p.31).

Los referidos elementos son los siguientes:

- 1. Señalización:** Cada sede debe tener señalizaciones que indiquen dónde se encuentran las oficinas del SENIAT, tales como vallas, corpóreos, monolitos y cualquier otra forma de aviso; las mismas deben estar en buen estado y con información actualizada. Igualmente el logo del SENIAT que se encuentra en los monolitos y/o en las fachadas de las sedes, debe estar a color debidamente actualizado, y en las fachadas debe aparecer el nombre de la dependencia (Gerencia, Oficina, Aduana, Sector, Unidad, Divisiones, Coordinaciones).
- 2. Cadena de Mando:** debe encontrarse cerca de la entrada principal o en una antesala de cada sede, a la vista de los contribuyentes, funcionarios y público en general. La disposición de las fotos debe ser en forma descendente según la jerarquía de cada personalidad, de izquierda a derecha, comenzando por el Presidente de la República. Las fotos deben estar plenamente identificadas con su leyenda.
- 3. Pendones:** con diseño gráfico autorizado por la Oficina de Relaciones Institucionales, deben colocarse en la entrada de las sedes del SENIAT, así como también en los actos tales como foros, charlas y similares a fin de identificar la presencia de la Institución.

- 4. Recepción:** en la entrada de cada sede debe encontrarse un punto de atención e información al contribuyente, el cual debe estar atendido por funcionarios instruidos para dar respuesta oportuna y eficaz al usuario. Los funcionarios deben estar con la respectiva indumentaria institucional. Se debe ofrecer un trato cordial, amable y educado a todas las personas que soliciten información. Cercano a la recepción, en lugar visible debe estar colocados avisos con la misión, visión y valores institucionales del SENIAT.
- 5. Indumentaria Institucional:** todo funcionario que brinde asistencia al contribuyente e información al público, así como también, aquellos que participan en operativos, deben usar la indumentaria institucional con el diseño debidamente aprobado.
- 6. Carteleras Informativas:** deben estar en buen estado, ubicadas en lugar visible y cumplir con una diagramación uniforme. Su objetivo principal es proyectar los diferentes logros institucionales. Las mismas son de uso interno y externo (funcionario y contribuyente), con información claramente diferenciada.
- 7. Uso de Banderas y Estandartes Oficiales:** Es obligatorio el uso de Bandera en el despacho del Superintendente, en las sedes (antesalas, recepciones) y en los actos internos y externos. Igualmente, en la entrada cada sede y en las Oficinas de todas las autoridades del SENIAT, debe haber un cuadro con la imagen oficial del Presidente de la Republica Bolivariana de Venezuela. En el interior de las sedes las Banderas deben estar colocadas de la siguiente manera (viéndolas como público): Pabellón Nacional - Cuadro del Presidente - Estandarte del SENIAT. En los actos Las Banderas deben estar colocadas de la siguiente manera (viéndolas como público): Bandera del Estado - Pabellón Nacional - Estandarte del SENIAT

- 8. Uso de Señalética:** Cada División o Área, debe estar identificada con un mismo diseño institucional, según parámetros establecidos por la Gerencia de Infraestructura.
- 9. Orden y Buenas Costumbres:** comprende una serie de instrucciones relativas a información a ser colocada en paredes y tabiques, , prohibición de uso de bebidas alcohólicas, dentro de las instituciones y al buen uso y conservación de escritorios y demás bienes nacionales.
- 10. Publicidad:** en esta materia se señala en primer lugar, las normas que rigen la publicación de Avisos Oficiales, Carteles de Notificación, Intimación y Obituarios, tales como: solicitud, fecha y lapsos de publicación, nombre del Diario en el cual debe ser publicado el aviso.
- 11.** También se señalan las normas para el diseño de todo tipo de material POP, tales como: gorras, franelas y regalos institucionales. Igualmente para la elaboración de pancartas, pendones, vallas y afiches; y lo relativo a material informativo como dípticos, volantes, entre otros

En relación a cada uno de los elementos señalados en el mencionado instructivo, dirigidos a fortalecer la imagen institucional del SENIAT, se puede señalar en líneas generales que en la Aduana Aérea de Maturín, se guarda un total respeto de cada una de las normas en él señaladas.

En lo que respecta a la señalización, se destaca a la entrada de la edificación un monolito que señala su ubicación, con el logo del SENIAT a color y actualizado, y en su fachada aparece legible desde cierta distancia el nombre de la Aduana Subalterna Aérea de Maturín.

Al ingresar a su interior, se identifica la Cadena de Mando en la entrada principal, a la de todos, y respetando la disposición de las fotos, y Pendones de Bienvenida para los visitantes, así como Avisos con la misión, visión, principios organizacionales y valores institucionales del SENIAT. Igualmente se destaca el Área de Atención al Contribuyente, donde destacados profesionales brindan las orientaciones requeridas por contribuyentes y público en general, en condiciones de cordialidad y respeto.

Igualmente se identifican en su interior, Carteleras Informativas y la disposición de Banderas y Estandartes Oficiales según las condiciones exigidas; y cada Área está identificada según los parámetros establecidos. Y cuando se publican avisos oficiales, también son respetadas las normas establecidas.

En relación a la Indumentaria Institucional, durante la jornada laboral, todo el personal funcional y obreros hacen uso permanente del uniforme, conformado por camisa o franela roja, o en su defecto franela blanca con chaleco rojo, debidamente identificados con el logo del SENIAT, y pantalón Blue Jean. Igualmente sucede durante la realización de algún tipo de actividad fuera de la sede de la aduana, tales como jornadas de divulgación o en actividades de reconocimiento de mercancía.

Por otra parte, contribuye a mantener la imagen institucional, los deberes de los funcionarios señalados en el artículo 8 del Manual de Ética de los funcionarios del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT):

Artículo 8: Son deberes de los funcionarios del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria SENIAT:

- 1) Cumplir y hacer cumplir la Constitución, las leyes, los reglamentos y actos administrativos que deban ejecutar.
- 2) Prestar sus Servicios de manera productiva.
- 3) Observar puntualidad en el cumplimiento de sus funciones, tareas y horario de trabajo.
- 4) Respetar las órdenes de sus superiores jerárquicos.
- 5) Mantener un trato respetuoso con sus compañeros de trabajo, prestando gran colaboración y solidaridad.
- 6) Mantener un trato cordial, respetuoso y sin preferencia con los contribuyentes, usuarios y público en general.
- 7) Guardar absoluta reserva y confidencialidad respecto a los asuntos, políticas, decisiones e informaciones relacionados con su trabajo y con el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria - SENIAT, no pudiendo en ningún caso utilizar la información interna en beneficio personal o de terceras personas.
- 8) Actuar con toda diligencia y cuidado en todo lo relacionado con la adquisición, administración, custodia, conservación y mantenimiento de los bienes y documentos propiedad del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria - SENIAT. Para la adquisición de Bienes o Servicios se tomará en cuenta la verdadera necesidad y la calidad de los mismos, así como la justicia y racionalidad de los costos.
- 9) Atender regularmente las actividades de adiestramiento y perfeccionamiento profesional, destinados a mejorar su capacitación.

Atendiendo a la mencionada normativa dispuesta, no se observa irregularidad alguna en el cumplimiento de la misma, de parte del personal que labora en la Aduana Aérea de Maturín.

2.3.1 Breve reseña de la aduana subalterna aérea de maturín

La Aduana Aérea de Maturín, anteriormente Subalterna de la Aduana Principal de Carúpano, fue elevada a la condición de Principal mediante Decreto Presidencial N° 1.711, de fecha 05/02/97, publicado en Gaceta Oficial N° 36.156, de fecha 28/02/97.

Este Decreto se emitió debido al creciente nivel de desarrollo experimentado en esta Región, en virtud del auge de la industria petrolera, lo cual ameritaba que se prestara un servicio directo a la diversa gama de contribuyentes asociados a esta Industria, por lo que en la actualidad el 95% de las operaciones que se realizan a través de esta dependencia están relacionadas con importaciones de bienes de carácter petrolero, y otras de diversas ramas comerciales.

Pero en virtud que el Aeropuerto “José Tadeo Monagas” fue inhabilitado para realizar operaciones internacionales por decisión del Instituto Nacional de Aviación Civil (INAC), publicada en Gaceta Oficial N° 39.086, de fecha 14/12/2004, la Aduana de Maturín adquiere nuevamente la categoría de Subalterna, adscrita a la Aduana Principal de Guanta – Puerto La Cruz, mediante Decreto Presidencial N° 3.980, publicado en Gaceta Oficial N° 38.290, de fecha 10/10/2005.

No obstante, la Aduana Aérea de Maturín conserva gran parte de sus atribuciones para la prestación de un excelente servicio a cada uno de los

contribuyentes de su jurisdicción, lo cual ha quedado reflejado en el nivel de cumplimiento de las metas de recaudación asignadas por la Oficina de Estadística y Estudios Económicos Aduaneros y Tributarios.

En tal sentido, se muestra a continuación la recaudación obtenida por la Aduana de Maturín durante los últimos tres (3) años.

Cuadro 2. Cumplimiento de Metas de Recaudación de la Aduana de Maturín

Años	Meta Asignada (Miles de Bs. F.)	Recaudación (Miles de Bs. F.)	Porcentaje de Cumplimiento
2010	9.766	20.448	209,39 %
2011	15.981	21.275	133,13 %
2012	28.276	36.302	128,39 %

Fuente: Área de Tramitaciones, Aduana Subalterna de Maturín

Igualmente es digno mencionar, que el 15 de Diciembre de 2009, fueron inauguradas las modernas instalaciones de la Aduana Subalterna Maturín, brindando los espacios necesarios para la comodidad de los funcionarios y público en general, con modernos equipos y avanzada tecnología; representando a su vez un importante punto de referencia para toda la colectividad del Estado Monagas.

En sus instalaciones cuenta con taquillas del **Banco del Tesoro**, en las que se pueden cancelar todos los impuestos nacionales y aduaneros; y con

una oficina de **CADIVI**, a fin de brindar mayores facilidades a los contribuyentes.

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores
Examinar los elementos que conforman la Cultura Organizacional del SENIAT	Cultura Organizacional	Elementos de la Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Misión y Visión • Objetivos Estratégicos • Principios Organizacionales • Valores Institucionales
Detectar el nivel de conocimiento de los funcionarios del SENIAT, acerca de la Misión, Visión, Principios y Valores organizacionales	Nivel de conocimiento de la Cultura Organizacional	Elementos de la Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Misión y Visión • Objetivos Estratégicos • Principios Organizacionales • Valores Institucionales
Determinar la percepción de los funcionarios del SENIAT, acerca de la manera cómo la Institución aplica los Principios y Valores Institucionales	Percepción de los Principios Organizacionales y Valores Institucionales	Elementos que conforman los Principios y Valores Organizacionales del SENIAT	<ul style="list-style-type: none"> • Principios: Transparencia, Eficiencia, Eficacia, Rendición de Cuentas • Valores: Solidaridad, Honestidad, Corresponsabilidad Social, Respeto, Lealtad, Equidad, Justicia, Igualdad, Bien Común, El Ser Social Colectivo
Determinar el Perfil Actitudinal de los funcionarios en relación a los Principios y Valores organizacionales	Perfil Actitudinal	Actitudes hacia Objetos de Estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Principios: Transparencia, Eficiencia, Eficacia, Rendición de Cuentas • Valores: Solidaridad, Honestidad, Corresponsabilidad Social, Respeto, Lealtad, Equidad, Justicia, Igualdad, Bien Común, El Ser Social Colectivo
Determinar el nivel de correspondencia entre la Cultura Organizacional de los funcionarios y la Cultura esperada	Nivel de correspondencia de Variables	Actitudes y Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Correspondencia existente entre Actitudes de funcionarios y Cultura Organizacional del SENIAT

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada, se basó en la información obtenida con la aplicación de distintos instrumentos metodológicos, a la población objeto de estudio, conformada por los funcionarios que integran la Aduana Subalterna de Maturín. Es decir, los datos se obtuvieron de forma directa en la realidad estudiada; por lo que la investigación se circunscribe, a **Investigación de Campo** con soporte Documental. En este sentido Arias (2012) indica en relación a la investigación de campo:

“La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”
(p.31)

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

En virtud que la investigación se trazó como objetivo, la descripción precisa de la manera en la cual los funcionarios del SENIAT, adscritos a la Aduana Subalterna de Maturín, se identifican con la Cultura Organizacional de la Institución, ésta se enmarcó dentro de los parámetros de la **Investigación Descriptiva**. A tal respecto Fontaines (2012) señala que este tipo de investigación “se fundamenta en la necesidad de establecer registros

de hechos y procesos que suceden en determinados contextos o realidades” (p. 128).

3.3 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

La Aduana Aérea de Maturín, está conformada por una población de cuarenta y cuatro (44) funcionarios, no obstante el instrumento de recolección de datos fue aplicado a treinta y tres (33) de éstos (75 %), atendiendo a que algunas personas se encontraban ausentes por motivo de reposo médico, vacaciones, o por alguna otra razón en particular.

3.4 ÁREA DE INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a efecto en las instalaciones del SENIAT - Aduana Aérea de Maturín, ubicada en las adyacencias del Aeropuerto “José Tadeo Monagas”, de la ciudad de Maturín, Estado Monagas.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A los efectos de alcanzar los objetivos propuestos, en el proceso de investigación se usaron diversas técnicas e instrumentos para la recolección de la información requerida. En este sentido, se emplearon las siguientes herramientas metodológicas:

3.5.1 La observación

La observación directa fue de gran importancia para el desarrollo del estudio. Ésta ha sido definida por Bernal (2000) como “El proceso mediante el cual se percibe deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad

por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”, (p. 133). En este sentido, se utilizó la Observación Directa o Participante, en virtud que el investigador participa en el desarrollo del fenómeno objeto de investigación, e interactúa con los sujetos observados.

3.5.2 El cuestionario

Para Sabino (2008) el cuestionario es un “instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas”. (P. 162) En este sentido, se aplicó un cuestionario autoadministrado, dividido en tres (3) partes diferenciadas.

1. En primer lugar se aplicó un cuestionario para la obtención de datos de interés general de los participantes
2. Luego se aplicó un cuestionario dicotómico, a fin de evaluar el grado de conocimiento de los funcionarios, acerca de la Misión, Visión, Principios Organizacionales, Valores Institucionales y Objetivos estratégicos del SENIAT.
3. Igualmente se aplicó un cuestionario cerrado tendente a conocer la percepción de los funcionarios, acerca de la manera cómo la institución SENIAT aplica sus Principios Organizacionales y Valores Institucionales
4. Por último, se aplicaron cinco (5) Escalas basadas en el Método de **Likert** para Medición de Actitudes, conformada cada una por ocho (8) Afirmaciones, en las que los funcionarios se limitaron a seleccionar las opciones de su preferencia, según lo estipulado por dicho método (Hernández y otros, 1997, p. 273). Estas Escalas de medición tenían

como objeto de actitud, los distintos Principios Organizacionales y Valores Institucionales del SENIAT.

3.6 PRUEBA PILOTO

Cabe destacar que antes de aplicar el referido cuestionario, éste fue previamente sometido a una prueba piloto. A tal efecto Balestrini (2007) señala:

“Esta prueba previa de los instrumentos y procedimientos de recolección de los datos, denominada prueba piloto, estudio piloto, pretest, test preliminar o investigación de ensayo, debe ser inducida en el marco del proceso de toda investigación, en la medida que permite someterlos a ciertos correctivos, refinarlos y validarlos”, (pp. 166-167).

Esta prueba fue aplicada a un total de cuarenta (40) funcionarios del Sector Maturín de Tributos Internos del SENIAT, que representa una población con características similares a la unidad objeto de estudio; lo cual permitió calcular su duración, conocer sus dificultades y corregir sus defectos antes de proceder a su aplicación definitiva.

Es igualmente importante señalar que para el uso de la Escala de Likert para Medición de Actitudes, era imprescindible la aplicación de la Prueba Piloto, porque representa el procedimiento básico para la selección final de las afirmaciones que conformaron el cuestionario, atendiendo a su índice de discriminación, garantizando así la confiabilidad y validez del instrumento en cuestión. La confiabilidad está representada por la consistencia lógica del

instrumento, el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. Mientras que se entiende por validez, el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández y otros, 1997, pp. 242-243).

3.7 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Además de la prueba piloto, el instrumento fue validado a partir de juicio de expertos. Éste se realizó a nivel metodológico y de contenido, por parte de tres (3) profesionales con sólida experiencia tanto en el área de conocimiento como en las técnicas de investigación: MSc. Luz Natera, MSc. Damelis Saúd y MSc. Alejandro Zárate.

3.8 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Tal como se señaló con anterioridad, la confiabilidad está representada por la consistencia lógica del instrumento, el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados, mientras que la validez, es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir

Para determinar la validez de las cinco (5) escalas de medición de actitudes basadas en el método de Likert, se siguió el procedimiento sugerido por Morales V. (2011), mediante el contraste de medias en cada ítem entre los dos grupos con puntuaciones mayores y menores en el total de la escala, que consiste en comparar en cada ítem la media del 25% con puntuación total más alta con la media del 25% con puntuación total más baja. Con ello se constató que los ítems que simultáneamente diferenciaban a los mismos sujetos medían lo mismo (pp. 56-57). De esta manera, en

principio se prescindió de los ítems que no discriminaban, y del total de ítems que efectivamente lo hacían, se seleccionaron los mejores; ya que siempre hay ítems mejores que otros.

Posteriormente, para determinar la confiabilidad de las distintas escalas, se estimó el coeficiente de confiabilidad alfa (α) Cronbach. El mismo se refiere a la consistencia de las respuestas emitidas por el sujeto con relación a los ítems presentados en el instrumento de recolección de datos, utilizado en el desarrollo de la investigación.

La fórmula estadística para calcular el coeficiente alfa (α) Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{st^2}{sT^2} \right]$$

Donde:

n = Número total de ítems del instrumento.

st^2 = Varianza del instrumento.

sT^2 = Varianza de la suma de ítems

Se aplicó dicha fórmula obteniendo los siguientes resultados:

- **Escala 1)** Objeto de Actitud: Transparencia, Rendición de Cuentas, Honestidad

$$\alpha = \frac{8}{8-1} \left[1 - \frac{11,98}{51,10} \right] \quad \alpha = \frac{8}{7} (1 - 0,23) \quad \alpha = 1,14 \times 0,77 \quad \alpha = 0,87$$

- **Escala 2)** Objeto de Actitud: Eficiencia y Eficacia

$$\alpha = \frac{8}{8-1} \left[1 - \frac{11,26}{44,35} \right] \quad \alpha = \frac{8}{7} (1-0,25) \quad \alpha = 1,14 \times 0.75 \quad \alpha = 0.85$$

- **Escala 3)** Objeto de Actitud: Solidaridad, Corresponsabilidad Social, Respeto, Bien Común, El ser social colectivo

$$\alpha = \frac{8}{8-1} \left[1 - \frac{10,35}{35,76} \right] \quad \alpha = \frac{8}{7} (1-0,29) \quad \alpha = 1,14 \times 0.71 \quad \alpha = 0.81$$

- **Escala 4)**: Objeto de Actitud: Lealtad

$$\alpha = \frac{8}{8-1} \left[1 - \frac{8,85}{37,70} \right] \quad \alpha = \frac{8}{7} (1-0,23) \quad \alpha = 1,14 \times 0.77 \quad \alpha = 0.87$$

- **Escala 5)**: Objeto de Actitud: Equidad, Justicia, Igualdad

$$\alpha = \frac{8}{8-1} \left[1 - \frac{10,79}{44,28} \right] \quad \alpha = \frac{8}{7} (1-0,24) \quad \alpha = 1,14 \times 0.76 \quad \alpha = 0.86$$

Aunque no hay un valor óptimo de referencia en relación a cuándo un coeficiente de fiabilidad es suficientemente alto, es un criterio bastante extendido para interpretar el coeficiente alfa, que éste ha de ser igual o superior a 0.70 (Morales V., 2011, p.60).

Para la interpretación de los resultados se ha seleccionado como punto de referencia los niveles de confiabilidad, tales como:

- Menos de 0,20 Muy baja
- 0,21 a 0,40 Baja Correlación
- 0,41 a 0,60 Correlación Moderada
- 0,61 a 0,80 Alta Correlación
- 0,81 a 1,00 Correlación Muy Alta

Los niveles de correlación obtenidos, fueron los siguientes:

Cuadro 3. Niveles de correlación de las escalas de medición de actitud

Escala N°	Coefficiente alfa (α) Cronbach	Niveles de Correlación
1	0,87	Correlación Muy Alta
2	0,85	Correlación Muy Alta
3	0,81	Correlación Muy Alta
4	0,87	Correlación Muy Alta
5	0,86	Correlación Muy Alta

Como se puede apreciar, en estos casos el nivel de confiabilidad obtenido para cada una de las distintas escalas, demuestran que sus resultados son altamente correlacionados; lo que indica que el instrumento tiene un Muy Alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos.

3.8 TIPO DE ANÁLISIS

Los datos fueron analizados según el procedimiento de la estadística descriptiva, y de carácter cualicuantitativo, y son presentados en cuadros con distribución absoluta y porcentual.



CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS Y OBSERVACIONES

Los resultados que a continuación se presentan, devienen de la información obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos seleccionados: la observación participante del investigador, y del cuestionario aplicado a los miembros de la población objeto de estudio.

4.1 INFORMACIÓN GENERAL

En primer lugar presentamos algunos datos generales, que permitieron hacer una caracterización de la población objeto de estudio.

Los funcionarios del SENIAT, adscritos a la Aduana Aérea de Maturín, tienen una edad promedio de 36 años, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 4. Distribución absoluta y porcentual de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según su Edad

Edad	Dist. Absoluta	Dist. Porcentual
20 Años o menos	0	0,00
Entre 21 y 25 Años	1	3,03
Entre 26 y 30 Años	7	21,21
Entre 31 y 35 Años	8	24,24
Entre 36 y 40Años	5	15,15
41 ó más años	12	36,36
Total	33	100

Fuente: Cuestionario aplicado, Junio 2013

Con esta información, se pretendía evaluar qué nivel de incidencia pudiera tener la edad en las distintas variables que conforman la cultura organizacional del SENIAT. Sin embargo al observar los resultados obtenidos, en cuanto al nivel de conocimiento de la Misión, Visión, Principios Organizacionales y Valores Instituciones del SENIAT, así como la manera en que perciben que el SENIAT administra dichos principios y valores, y la actitud de los funcionarios hacia estos últimos, se concluye que su incidencia no es significativa.

Tales resultados representan una debilidad para la institución, por cuanto según los comportamientos visibles definidos por Kinicki y Kreitner (2005, p.31), las acciones de los empleados de mayor edad al igual que los que integran la alta dirección, podrían tener un gran efecto en la cultura de la organización, puesto que a través de lo que dicen y la forma en que se comportan, establecen normas que se filtran a través de la organización, tal como lo señala Robbins (2009, p. 560). Y tomando como fundamento lo planteado por Bandura, que “las actitudes pueden desarrollarse a través de medios indirectos de aprendizaje por observación” (citado por Franzoi, 2007, p. 181); los empleados de mayor edad, podrían fungir como modelos a seguir, capaces de transmitir a los empleados más jóvenes, ciertas normas ajustadas a la cultura de la organización.

Los funcionarios del SENIAT, adscritos a la Aduana Aérea de Maturín, presentan la siguiente distribución, según su antigüedad:

Cuadro 5. Distribución absoluta y porcentual de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según su Antigüedad

Antigüedad	Dist. Absoluta	Dist. Porcentual
Menos de 1 Año	3	9,09
Entre 1 y 4 Años	9	27,27
Entre 5 y 9 Años	13	39,39
Entre 10 y 14 Años	5	15,15
15 Años o más	3	9,09
Total	33	100

Fuente: Cuestionario aplicado, Junio 2013

Los funcionarios de la Aduana de Maturín cuentan con un promedio de siete (7) años de antigüedad, e igualmente se pudo determinar que dicho indicador no tiene incidencia significativa en las distintas variables analizadas.

En relación a dicho indicador, podrían esgrimirse los mismos argumentos presentados con respecto a la Edad, por cuanto los empleados de mayor antigüedad igualmente pudiesen representar un modelo para los empleados más nuevos, en relación a las pautas a seguir en el seno de la organización; sirviendo de guía en lo que Robbins (2009) definió como la “etapa de encuentro” durante el proceso de socialización del nuevo miembro; donde éste descubre lo que la organización es en realidad y se enfrenta a la posibilidad de que sus expectativas y la realidad sean diferentes (p. 562).

En cambio, sí se pudo observar una relación positiva entre la antigüedad y el número de ascensos obtenidos, como es natural esperarse en toda organización que pretenda ofrecer una planificación de carrera para

sus empleados, brindándole el mayor grado de estabilidad laboral y de seguridad social; con lo cual aumentan las posibilidades de un mayor nivel de identificación y compenetración entre empleado y organización, entre metas individuales y organizacionales.

En lo que respecta al nivel académico, el 69,70 % de la población consultada, cuenta con formación Universitaria y sólo el 23 % es Bachiller, y tal como los indicadores Edad y Antigüedad, no se observó incidencia significativa en las distintas variables analizadas. Considerando que un mayor nivel académico brinda a los individuos mayor capacidad de aprehensión del mundo y la realidad que le rodea, era de esperarse que se apreciara en el sector universitario un mayor nivel de conocimiento de las distintas variables que conforman la cultura organizacional de la institución. Al no comprobarse tal supuesto, se afirma que la organización no expone suficientemente a sus funcionarios los elementos que constituyen su cultura organizacional, privándose en este caso que se desarrolle una mayor afinidad hacia éstas, según lo planteado por Franzoi (2007), en el sentido que la simple exposición de las personas en forma repetida a un objeto particular, causa que se desarrollen actitudes positivas hacia éste (p. 177).

Analizando el indicador número de ascensos obtenidos, tal como se señaló anteriormente, se observa una relación positiva con la antigüedad en la institución; lo cual significa una eficiente administración del talento humano en la organización, que se pudiera traducir en un mayor nivel de identificación entre empleado y organización, con los beneficios ya mencionados.

En relación a la frecuencia con que asisten a las actividades de capacitación, la distribución es la siguiente:

Cuadro 6. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según la Frecuencia con que asisten a actividades de capacitación

Frecuencia	Dist. Absoluta	Dist. Porcentual
Mensual	2	6,06
Trimestral	6	18,18
Semestral	3	9,09
Anual	13	39,39
Nunca	9	27,27
Total	33	100

Fuente: Cuestionario aplicado, Junio 2013

No obstante que el **numeral 9 del artículo 8 del Manual de Ética de los funcionarios del SENIAT**, establece como deber de los funcionarios, “atender regularmente las actividades de adiestramiento y perfeccionamiento profesional, destinados a mejorar su capacitación”, se observa que el 75,76 % de la población no asiste regularmente a actividades de capacitación (frecuencia: semestral, anual, nunca), mientras que sólo el 24,24 % sí lo hace (mensual o trimestralmente), por lo cual podría señalarse dicho indicador como una debilidad en la gestión del SENIAT.

Ello, además de afectar la capacitación y actualización propiamente dichas, podría incidir en otras variables como motivación e identificación con la organización, por cuanto las actividades de capacitación representan el momento ideal para familiarizar a los empleados con los principios y valores institucionales.

En este sentido, Schein, 1983, citado por Kinicki y Kreitner (2005), considera que los programas de capacitación son un importante mecanismo para lograr el arraigo de la cultura organizacional, definido como un proceso docente donde los miembros de la organización se enseñan mutuamente los valores, creencias, expectativas y comportamientos preferidos en la misma (p. 37).

4.2 NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS FUNCIONARIOS DEL SENIAT, ACERCA DE LA MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES, VALORES INSTITUCIONALES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En relación al nivel de conocimiento de los funcionarios de la Aduana Aérea de Maturín, acerca de la Misión, Visión, Principios Organizacionales, Valores Institucionales y los Objetivos Estratégicos del SENIAT, se pudo constatar lo siguiente:

a) La **Misión** del SENIAT:

Según se publica en el Portal WEB de la Institución, la Misión está definida de la siguiente manera:

Administrar eficientemente los procesos aduaneros y tributarios en el ámbito nacional y otras competencias legalmente asignadas, mediante la ejecución de Políticas Públicas en procura de aportar la mayor suma de felicidad posible y seguridad social a la Nación Venezolana

En lo que respecta al nivel de conocimiento de la **Misión**, se obtuvieron los siguientes resultados generales:

Cuadro 7. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según el nivel de conocimiento de la Misión de la Institución

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta F (a)	Frecuencia Porcentual F (%)
Sí la conoce	18	54,55
No la conoce	15	45,45
Total	33	100

Fuente: Cuestionario aplicado, Junio 2013

Como se puede apreciar, el 54,55 % de los funcionarios consultados manifiesta conocer la Misión del SENIAT, al señalar de manera coherente los distintos aspectos de la definición; mientras que un 45,45 % desconoce la misma; y en sus respuestas tendían a confundirla con la Visión, y algunos Principios y Valores Dichos resultados representan a simple vista una debilidad para la institución, en virtud de la serie de implicaciones que la misión representa para una organización.

Según lo planteado por Navajo (2009), la misión representa la identidad y personalidad de la organización, y forma parte del sistema de principios, valores y creencias de la organización; por lo que es importante que sea conocida por todos los miembros, ya que sirve como elemento aglutinador y de cohesión, proporcionando una cierta identidad. (p.99). Por tal motivo, es imprescindible que la misión del SENIAT, además de ser conocida por todos los funcionarios, pueda servir de base para la definición de los distintos planes de acción.

b) La **Visión** del SENIAT

Del mismo portal WEB, se toma la siguiente definición:

Ser una institución modelo, moderna, inteligente, acorde con el desarrollo socio económico del país, que fomente la cultura y garantice el cumplimiento de las obligaciones y deberes aduaneros y tributarios, contribuyendo a consolidar el Proyecto Socialista Bolivariano.

En lo que respecta al nivel de conocimiento de la **Visión** del SENIAT, se obtuvieron los siguientes resultados generales:

Cuadro 8. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según el nivel de conocimiento de la Visión de la Institución

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta F (a)	Frecuencia Porcentual F (%)
Sí la conoce	22	66,67
No la conoce	11	33,33
Total	33	100

Fuente: Cuestionario aplicado, Junio 2013

En relación a la Visión del SENIAT, un alto porcentaje (66,67 %) manifestó conocerla, al definir en forma coherente la misma, mientras un 33 % la desconoce. Según lo señalado por Alles (2007), la Visión es “la imagen del futuro deseado por la organización” (p. 36), y que según sus características, debe aclarar prioridades de acción, orientar la asignación de recursos, ser utilizada como guía en el proceso de avance y debe suponer un desafío que transmita entusiasmo a los miembros de la organización (ibidem. p.107), debería ser del dominio de todos los empleados, para poder visualizar la situación futura de la organización, y poder definir cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar, como lo

sugiere Navajo (2009, p. 108). En este sentido, hay una alta congruencia entre la situación ideal y los resultados obtenidos

c) Los Principios Organizacionales del SENIAT son los siguientes: Transparencia, Eficiencia, Eficacia, Rendición de Cuentas; y el nivel de conocimiento de los mismos de parte de los funcionarios de la Aduana Aérea de Maturín, es como sigue:

Cuadro 9. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según el nivel de conocimiento de los Principios Organizacionales

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta F (a)	Frecuencia Porcentual F (%)
Sí los conoce	22	66,67
No los conoce	11	33,33
Total	33	100

Fuente: Cuestionario aplicado, Junio 2013

El 66,67 % de los funcionarios consultados, manifestó conocer los Principios Organizacionales del SENIAT, al señalar cada uno o la gran mayoría de éstos, mientras un 33,33 % los desconoce. No obstante los resultados obtenidos, estos principios por ser un componente fundamental de la cultura organizacional, deberían ser mucho más conocidos por el personal, por cuanto al igual que los valores sirven de base para el proceso de socialización que sufren los individuos, desde el mismo momento de ingresar a una organización en particular.

d) Los Valores Institucionales del SENIAT son los siguientes: solidaridad, Honestidad, Corresponsabilidad Social, Respeto, Lealtad,

Equidad, Justicia, Igualdad, Bien Común y El Ser Social Colectivo; y el nivel de conocimiento de los mismos de parte de los funcionarios de la Aduana Aérea de Maturín, es como se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro 10. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según el nivel de conocimiento de los Valores Institucionales

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta F (a)	Frecuencia Porcentual F (%)
Sí los conoce	32	96,97
No los conoce	1	3,03
Total	33	100

Fuente: Cuestionario aplicado, Junio 2013

Tan alto nivel de conocimiento acerca de los Valores Institucionales (96,97 %), quizás se deba a que a diferencia de la Misión, Visión y Principios, éstos son internos y subjetivos, y representan aquello que sentimos con más fuerza y que orienta nuestra conducta. En este sentido, tal nivel de conocimiento representa una gran fortaleza para la institución, por cuanto tal como señala Jiménez (2010), los valores organizacionales necesitan tener sentido práctico para los miembros que la constituyen, y por lo tanto es necesario que todos los miembros los conozcan, que todos estén de acuerdo con sus significados, que todos comprendan los comportamientos que implican y que todos los pongan en práctica (p. 8).

e) Objetivos Estratégicos del SENIAT

Tal como se refleja en el Plan Estratégico 2009 – 2013 del SENIAT, sus **Objetivos Estratégicos** responden a las líneas, objetivos, estrategias y

políticas de desarrollo económico y social de la Nación, y se dividen en: **Gestión Tributaria, Gestión Aduanera y Gestión Institucional.**

El nivel de conocimiento de los mismos por parte del personal, es el siguiente:

Cuadro 11. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según el nivel de conocimiento de los Objetivos Estratégicos

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta F (a)	Frecuencia Porcentual F (%)
Sí los conoce	3	9,09
No los conoce	30	90,91
Total	33	100

Fuente: Cuestionario aplicado, Junio 2013

En lo que respecta al nivel de conocimiento de los funcionarios de la Aduana Aérea de Maturín, acerca de los Objetivos Estratégicos de la Institución, se pudo constatar que el 90,91 % de los funcionarios manifiestan desconocerlos, mientras que sólo el 9,09 % afirma conocerlos. Ello en virtud que a diferencia de la Misión, Visión, Principios Organizacionales y Valores Institucionales, éstos no se muestran en pendones y carteleras informativas.

Y es necesario tener presente que en la definición de los objetivos estratégicos de una organización, se plasma la cultura de la misma, ya que sirven para que sus integrantes se relacionen y funcionen mejor, tengan más coordinación, sean más previsivos en su planificación, y logren con eficiencia

los objetivos. En este sentido, la Cultura Organizacional gravita no sólo alrededor del proceso de Planeación Estratégica sino también en el proceso de Implementación y Control de las estrategias propuestas.

Una vez revisado el nivel de conocimiento de los funcionarios de la Aduana Aérea de Maturín, acerca de las distintas variables que conforman la cultura organizacional del SENIAT, nos permitimos afirmar que éstos deberían ser mucho más conocidos por parte del personal, tal como es el caso de los valores Institucionales, que son del conocimiento de casi el 100 % de la población objeto de estudio.

En este sentido, la institución, además de definir una Misión, Visión y Principios Organizacionales, con los cuales todos los funcionarios puedan estar identificados, debería promoverlos y divulgarlos constantemente, por cuanto sólo así se puede comprender mucho mejor su significado y ponerlos en práctica en las labores diarias.

Es igualmente pertinente esa observación, por cuanto tal como lo señala Franzoi (2007, p. 177), la simple exposición de las personas en forma repetida a un objeto particular, causa que se desarrollen actitudes positivas hacia éste; ello sin requerirse ninguna acción hacia el objeto, o creencia alguna acerca del mismo.

De manera que no parece suficiente la sola presentación de la Misión, Visión, Principios y Valores en pendones y carteleras, sino que es necesario exponer aún más estas variables a la observación de los funcionarios.

4.3 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DEL SENIAT, ACERCA DE LA MANERA CÓMO LA INSTITUCIÓN APLICA SUS PRINCIPIOS Y VALORES.

En lo que respecta a la percepción del personal, acerca de la aplicación por parte de la institución de los Principios Organizacionales y los Valores Institucionales, se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 12. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según su Percepción acerca de la aplicación por parte de la institución de los Principios Organizacionales y los Valores Institucionales

Nivel de Percepción								
Opciones de Respuesta	Bloque A		Bloque B		Bloque C		Bloque D	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Completamente de Acuerdo	16	48,48	16	48,48	12	36,36	7	21,21
De Acuerdo	12	36,36	14	42,42	19	57,58	22	66,67
Indeciso	4	12,12	3	9,09	2	6,06	3	9,09
Opuesto	1	3,03	0	0,00	0	0,00	1	3,03
Opuesto Rotundamente	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

En relación a cada uno de los Bloques identificados, el cuestionario aplicado planteaba las siguientes interrogantes:

- A. Consideras que el SENIAT se caracteriza por la Transparencia y Honestidad de su gestión ?

- B. Consideras que la gestión del SENIAT se caracteriza ser Eficaz y Eficiente ?
- C. Consideras que la administración del SENIAT aplica los principios de Solidaridad, Corresponsabilidad Social y Respeto, en función del Bienestar Colectivo?
- D. Consideras que las políticas del SENIAT, se rigen por los principios de Igualdad y Justicia ?

De esta manera, en cada Bloque se hacía alusión a los siguientes Principios y Valores:

- A. Transparencia, Rendición de Cuentas y Honestidad
- B. Eficiencia y Eficacia
- C. Solidaridad, Corresponsabilidad Social, Respeto, Bien Común, El ser social colectivo
- D. Equidad, Justicia e Igualdad

Al agrupar las opciones **Completamente de Acuerdo** y **De Acuerdo** se obtienen los siguientes resultados:

Cuadro 13. Distribución porcentual de la opinión de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según su percepción sobre la gestión de la Institución

Bloques	Porcentaje
Bloque A	84,85 %
Bloque B	90,91 %
Bloque C	93,94 %
Bloque D	87,88 %

Como se puede apreciar, se registra una excelente valoración a la gestión del SENIAT en cada uno de los cuatro (4) bloques. Tal nivel de percepción se debe al gran prestigio que ha alcanzado la institución en el marco de la administración pública nacional, lo cual ha sido reconocido por distintos sectores de la vida pública nacional, sin distinción de ningún tipo. En este sentido, la percepción consolida la identificación de los funcionarios con su institución, puesto que tal como lo señala Franzoi (2007), “las actitudes pueden desarrollarse a partir de uno de sus componentes en particular: creencias, sentimientos o comportamiento, o mediante la combinación de algunos de éstos” (p. 177).

4.4 PERFIL ACTITUDINAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL SENIAT EN RELACIÓN A LOS PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES

Para efectos de conocer el perfil actitudinal de los funcionarios de la Aduana Aérea de Maturín, fueron cinco (5) las escalas aplicadas, cada una con ocho (8) Afirmaciones o Items en particular. Éstas se titularon en el punto III del cuestionario Aplicado con el nombre de **FACTORES ORGANIZACIONALES**, y se distribuyeron de la siguiente manera:

Cuadro 14. Distribución de Items de las escalas de medición de actitud

Escalas	Objeto de Actitud	Items
Escala 1	Transparencia, Rendición de Cuentas, Honestidad	Del 01 al 08
Escala 2	Eficiencia y Eficacia	Del 09 al 16
Escala 3	Solidaridad, Corresponsabilidad Social, Respeto, Bien Común, El ser social colectivo	Del 17 al 24
Escala 4	Lealtad	Del 25 al 32
Escala 5	Equidad, Justicia, Igualdad	Del 33 al 40

Una vez aplicado el cuestionario y tabulada la información, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Cuadro 15. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los funcionarios del SENIAT adscritos a la Aduana Aérea de Maturín según resultados de las escalas de medición de actitud

	Escala 1		Escala 2		Escala 3		Escala 4		Escala 5	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
MF	10	30,30	2	6,06	12	36,36	13	39,39	10	30,30
F	15	45,45	14	42,42	12	36,36	16	48,48	13	39,39
N	2	6,06	4	12,12	1	3,03	2	6,06	2	6,06
D	6	18,18	13	39,39	8	24,24	2	6,06	7	21,21
MD	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	3,03
Total	33	100	33	100	33	100	33	100	33	100

Dado que el valor mínimo de cada afirmación es 1 (Opuesto Rotundamente) y el máximo es 5 (Completamente de Acuerdo), la valoración de los individuos en la escala viene dada por el promedio obtenido en los 8 Items de la Escala; quedando entonces distribuidos en intervalos, porque tal como dice Reyes (2012), aunque la escala Likert es, en sentido estricto, una medición ordinal, es común que se le trabaje como si fuera de intervalo porque ha sido probada en múltiples ocasiones (p. 136). Los intervalos utilizados son los siguientes:

Cuadro 16. Calificación de resultados de las escalas de medición de actitud

Valor	Significado	
4 a 5	MF	Muy Favorable
3,1 a 3,99	F	Favorable
3	N	Neutral
2 a 2,99	D	Desfavorable
1 a 1,99	MD	Muy Desfavorable

Con respecto a la **Escala 1**, que tiene por objeto de estudio la Transparencia, Rendición de Cuentas, Honestidad; los funcionarios mostraron una actitud favorable de 75,75 %, al sumar la información correspondiente a Favorable y muy Favorable; siendo la actitud de rechazo de 18,18 %, lo cual representa una diferencia bastante significativa entre ambos sectores, lo cual permite afirmar que los funcionarios de la Aduana Aérea de Maturín, son mayoritariamente proclives a la aplicación de procedimientos tendentes a una sana administración en el seno de la institución, y muestran buena disposición al ejercicio de la contraloría social exigida por una democracia participativa y protagónica, tal como lo establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Igualmente, guarda directa correspondencia con los objetivos 3 y 4 del Programa de Gestión Institucional del SENIAT, que son: combatir la corrupción de manera eficiente y eficaz en la Administración Aduanera y tributaria, y transversalizar la enseñanza de la ética.

En lo que respecta al porcentaje que muestra una actitud de rechazo a tales principios y valores, no significa en modo alguno que sean propensos a apoyar prácticas irregulares, sino que son indiferentes ante el tipo de administración que se practique, y difícilmente pudiesen presentar algún tipo

de propuesta para hacer más pulcra la administración tributaria, ni ejercer la debida contraloría social.

Los resultados arrojados por la **Escala 2**, que tiene por objeto de estudio la Eficiencia y Eficacia, señalan que los funcionarios mostraron una actitud favorable de 48,48 %, al sumar la información correspondiente a Favorable y Muy Favorable; siendo la actitud de rechazo de 39,39 %, lo cual deja entrever que en relación a tales principios la actitud de los funcionarios no es la más adecuada, representando para la administración un reto el investigar las razones por las cuales los funcionarios asumen dicha actitud; más aun considerando que han sido la Eficiencia y la Eficacia, unas de las variables que mejor han caracterizado la gestión del SENIAT, atendiendo a los excelentes índices de recaudación de impuestos que progresivamente viene registrando, que representa la Eficacia; y a los procesos de modernización tecnológica y de sus diversos procedimientos aduaneros y tributarios para la prestación de un mejor servicio, en alusión a la eficiencia.

La **Escala 3**, referida a los siguientes objetos de estudio la Solidaridad, Corresponsabilidad Social, Respeto, Bien Común y El ser social colectivo, nos señalan lo siguiente: los funcionarios muestran una actitud favorable de 72,72 %, al sumar la información correspondiente a Favorable y Muy Favorable; siendo la actitud de rechazo de 24,24 %, lo cual nos permite afirmar que en relación a tales valores la actitud de los funcionarios es sumamente favorable, y deja entrever un espíritu de desprendimiento en los funcionarios, anteponiendo el interés colectivo por encima de los intereses particulares, lo cual se corresponde perfectamente con la disposición de servir que debe caracterizar a todos los funcionarios de la administración pública nacional.

La **Escala 4**, está referida al valor Lealtad, y los funcionarios muestran una actitud favorable del 87,87 %, al sumar la información correspondiente a Favorable y Muy Favorable: ello en sí mismo, constituye una gran fortaleza para la institución, por cuanto el compromiso organizacional, definido como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella, implica involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza (Robbins y Judge, 2009, pp. 79 - 81). Y al mismo tiempo un alto nivel de lealtad, facilita la implementación de las distintas estrategias organizacionales, al eliminar las posibilidades de resistencia al cambio.

A tal respecto nos permitimos citar al Dr. Miguel Ángel Cornejo (2002), quien sostiene que normalmente los empleados se llegan a convertir en auténticos mercenarios, es decir, se van con aquél que mejor les paga, puesto que la empresa no les ofrece absolutamente nada que no sea una retribución de tipo económico: y que también resulta sorprendente observar que hay empleados que pertenecen a determinada organización, y que por más dinero que les ofrezcan no son capaces de dejarla. Las motivaciones podrían ser las siguientes: en el primer caso el trabajador solamente encuentra una retribución equitativa en el orden económico a cambio de su trabajo, pero parece ser que no encuentra nada más que justifique quedarse en la empresa, ya que considera que no le ha dado absolutamente nada que no sea lo justo a cambio de su trabajo; pero en el segundo caso encontramos que el trabajador siente una atracción natural hacia la empresa y no solamente llega a sentir cariño y arraigo en su organización, ¿entonces que le dio esa organización?, ¿qué le dan las empresas de excelencia a sus trabajadores, que hacen que permanezcan toda la vida con ellos? Ahí radican precisamente los objetivos de orden superior (p.1).

En la **Escala 5**, referida a los valores Equidad, Justicia e Igualdad, los funcionarios muestran una actitud favorable del 69,69 %, lo cual muestra la buena disposición a aceptar los actos en donde prevalezcan los conceptos filosóficos implícitos en dichos valores; lo cual para efectos de la prestación del servicio, aleja las posibilidades de discriminación, exclusión y concesión de privilegios a algún contribuyente en particular; garantizando de esta manera un servicio igualitario para todos.

Para culminar este análisis, podemos concluir que en virtud del alto nivel de identificación existente entre los Principios y Valores que el SENIAT profesa y los que intrínsecamente manifiestan los funcionarios adscritos a la Aduana Aérea de Maturín, se presenta un estado ideal para la institución; pues, como lo plantea Jiménez (2010), la compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo, y los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia (p. 42).

En este sentido, es igualmente importante traer nuevamente a colación lo planteado por W. Ouchi:

“es necesario la existencia de una cultura compartida, una serie de valores igualmente adoptados por los empleados y la dirección, que incluya la idea de la empresa como una institución de largo plazo, con cuyas metas se puedan identificar todos los que participan en ella. Sólo una cultura de la cooperación puede explicar la capacidad de una empresa para lograr un éxito continuado y estable” (Lucas y García, 2002, p.p. 154-155).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Una vez analizada la información obtenida durante el proceso investigativo, nos permitimos esbozar las siguientes conclusiones:

- No se registra una incidencia significativa de los indicadores: Edad, Antigüedad y Nivel de Instrucción, en ninguna de las variables investigadas: **a)** Nivel de conocimiento de los funcionarios acerca de la Misión, Visión, Principios Organizacionales y Valores Instituciones del SENIAT, **b)** La manera en que éstos perciben que el SENIAT administra dichos Principios y Valores, y **c)** La actitud de los funcionarios hacia los Principios Organizacionales y Valores Institucionales
- A los efectos de desarrollar y fortalecer una imagen institucional uniforme en todas las sedes del SENIAT, con la finalidad de consolidar una cultura tributaria que potencie el desarrollo integral de la nación, tal como se establece en el **Instructivo sobre los lineamientos a seguir en la Imagen Institucional del SENIAT**, en la Aduana de Maturín se cumple cabalmente con cada una de las normas establecidas en cuanto a: señalización, cadena de mando, uso de pendones, recepción, indumentaria, carteleras informativas, uso de banderas, estandartes y señalética, publicidad y orden y buenas costumbres.
- Un significativo porcentaje de los funcionarios de Aduana Aérea de Maturín, desconoce las distintas variables que conforman la cultura organizacional del SENIAT, como son la Misión, Visión, Principios

Organizacionales y Objetivos Estratégicos, con la sola excepción de los Valores Institucionales

- Se registra una excelente valoración a la gestión del SENIAT, en relación a la aplicación o administración de cada uno de sus Principios y Valores
- Mediante la aplicación de las escalas de medición de actitud, se pudo determinar la existencia de un alto nivel de identificación entre los Principios y Valores que el SENIAT profesa y los que intrínsecamente manifiestan los funcionarios adscritos a la Aduana de Maturín; constituyéndose de esta manera en un estado organizacional ideal para la institución. Ello a pesar que en los resultados referidos a los principios de Eficiencia y Eficacia, se observa una actitud poco favorable del 48,48 %, y una actitud de rechazo de 39,39 %.

5.2 RECOMENDACIONES

- Además de definir una Misión, Visión y Principios Organizacionales, con los cuales todos los funcionarios puedan estar identificados, el SENIAT debería promoverlos y divulgarlos constantemente, por cuanto sólo así se puede comprender mucho mejor su significado y ponerlos en práctica en las labores diarias; porque tal como se ha planteado la simple exposición de las personas en forma repetida a un objeto particular, causa que se desarrollen actitudes positivas hacia éste.
- En este mismo sentido, a los efectos de fortalecer la cultura organizacional, se debe promover la participación de los funcionarios en más actividades de capacitación interna, que representa una excelente

oportunidad de promover los Principios Organizacionales y Valores Institucionales.

- Además de las actividades formales de capacitación, la Gerencia de la Aduana Subalterna de Maturín, debe promover actividades de discusión e intercambio donde las variables de la cultura organizacional sirvan de marco de referencia a las mismas.
- Al momento de definirse el próximo Plan Operativo de la Aduana Subalterna de Maturín, se deben establecer sus respectivas vinculaciones con los Objetivos Estratégicos, Misión, Visión, Principios y Valores Institucionales.
- En virtud que el Plan Estratégico del SENIAT 2009 – 2013, está próximo a expirar, sería pertinente la redefinición de la Misión, Visión, Principios y Valores, con la participación de los funcionarios. De esta manera habría una mayor identificación.
- Una vez definida la metodología e instrumentos de recolección de datos, sería pertinente extender este tipo de estudios a otras unidades organizativas del SENIAT, para lo cual se harán las gestiones respectivas ante las instancias correspondientes

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha. (2007) Comportamiento Organizacional. Ediciones Granica, S. A., Buenos Aires
- ARIAS, Fidas (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica (Sexta Edición), Caracas, Editorial Episteme
- BALESTRINI, Mirian (2007) Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. (7ma. Edición), Caracas, República Bolivariana de Venezuela, BL Consultores Asociados, S.A.
- Banco Central de Venezuela (2012). "Al Día con el BCV". Diario "Últimas Noticias", Caracas
- CORDIPLAN. (1994) De la Venezuela Rentista a la Venezuela Productiva: Programa de Estabilización y Recuperación Económica, Caracas
- EISER, J. Richard (1989) Psicología Social: Actitudes, cognición y conducta social. Ediciones Pirámides, S.A. Madrid
- FONTAINES, Tomás (2012) Metodología de la Investigación. Caracas, Venezuela, Júpiter Editores, C.A.
- FRANZOI, Stephen L. (2007) Psicología Social. Cuarta Edición, McGraw-Hill, México

GABALDON R., Fernando. (2007) El Comportamiento Organizacional en la Práctica. Consejo de Publicaciones de la Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela

GRIFFIN Ricky y Gregory MOORHED (2010) Comportamiento Organizacional. 9na. Edición, México DF, Learning Editores, S.A.

HERNÁNDEZ S., Roberto, Carlos HERNÁNDEZ C. y Pilar BAPTISTA L. (1997) Metodología de la Investigación. McGraw-Hill, Colombia

JIMÉNEZ, Juan Carlos. (2010) El Valor de los Valores en las Organizaciones. 3ra. Edición, Cograf Comunicaciones, Caracas

KINICKI Ángelo y Robert KREITNER (2005) Comportamiento Organizacional: Conceptos, Problemas y Prácticas. McGraw-Hill, México

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Gaceta Oficial N° 37.606, de fecha 09 de enero de 2003

LOYA LOYA, Salvador F. (2006) Liderazgo en el Comportamiento Organizacional. Editorial Trillas, México

LUCAS M., Antonio y Pablo GARCÍA R. (2002) Sociología de las Organizaciones: McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid

MALAVÉ MATA, Héctor. (2000) El Petróleo, el Bolívar y el Fisco. Monte Ávila Editores Latinoamericana, Caracas,

MARTÍN Q., María A. y Victoria ZARCO M. (2009) Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid

Ministerio de Planificación y Finanzas:

- Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007 – 2013
- Programa de Gobierno para el período 2013 – 2019
- Ley de Presupuesto del Año 2009
- Ley de Presupuesto del Año 2010
- Ley de Presupuesto del Año 2011
- Ley de Presupuesto del Año 2012

MORENO, Maritza y Elena HOCHMAN. (2005) Investigación Documental. Editorial Panapo de Venezuela, Caracas

MORENO LEÓN, José Ignacio. (1.995) Ideas para Reconstruir Venezuela. Ediciones SENIAT, Serie Ensayos N° 1, Caracas

MORENO LEÓN, José Ignacio. “La Trampa del Rentismo Petrolero y sus Secuelas”. El Mundo – Economía y Negocios. Caracas, 12/03/2012, p.3

MYERS, David G. (2.005) Psicología Social. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. DE C.V., México

NAVAJO, Pablo. (2009) Planificación Estratégica en Organizaciones No Lucrativas. Narcea, S.A. de Ediciones, Madrid

PORTILLO V., Yurimar del V. (2011) Gestión del Cambio como Estrategia para la promoción de una nueva Cultura Organizacional en la Gerencia de Ingeniería y Construcción Operacional Procesamiento de Gas – PDVSA Gas. Trabajo de Grado para Optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General. Universidad de Oriente – Núcleo Monagas

PRESS, Eduardo. (2005) Psicología de las Organizaciones. Ediciones Macchi, Año Pub: 2005

Resolución N° 32: Organización, Atribuciones y Funciones del SENIAT. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 4.881, 24 de marzo del año 1995

ROBBINS Stephen y Timothy JUDGE. (2009) Comportamiento Organizacional, Décimo Tercera Edición, Editorial Pearson-Prentice Hall, México

SABINO, Carlos (2008) Proceso de Investigación. (4ta. Edición) Editorial Panapo. Caracas, Venezuela

SALAZAR, José M. et al (2003) Psicología Social. (Decimocuarta Edición) Editorial Trillas, México

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. (1999) La Investigación. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES), Serie Aprender a Investigar-Módulo 2, 3ª Edición (corregida y aumentada) Santa Fe de Bogotá, Colombia

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2008) Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. 4ª Edición (Reimpresión), Caracas,

VÁSQUEZ, Ángela (2010). Módulo Instruccional: Administración de las Organizaciones. Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, Maturín – Monagas

ZÁRATE, Alejandro (s/f) Curso: Criterios Básicos para la Elaboración de Tesis de Pre Y Postgrado. Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, Maturín – Monagas

Fuentes Electrónicas consultadas:

ALVA, Samir (s/f). Las Actitudes. [DOCUMENTO EN LÍNEA] Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos82/actitudes/actitudes.shtml>

CORNEJO, Miguel Angel (2002). Valores. [DOCUMENTO EN LÍNEA] Disponible en <http://www.liderazgoymercadeo.com> - Valores

ESPAILLATA H. Teresa A. (2012) Evaluación De la Cultura Organizacional en una Institución del Estado. Tesis de Maestría en Alta Dirección Pública. Instituto Global de Altos Estudios en Ciencias Sociales (IGLOBAL), Santo Domingo República Dominicana. [DOCUMENTO EN LÍNEA] Disponible en <http://biblioteca.funlode.net.do/Tesis-iglobal/Alta-direccion-publica/ADP%20514%20TESIS,%20T.%20ESPAILLAT,%2010-0070.PDF>

MEDINA R. Luis F. (2009) Las Actitudes y experiencias de los integrantes AA hacia la psicoterapia. Universidad Magna Cancún; México [DOCUMENTO EN LINEA] Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/experiencias-y-actitudes-integrantes-aa-psicoterapia/experiencias-y-actitudes-integrantes-aa-psicoterapia.pdf>

MORALES V., Pedro (2011). Guía para Construir Cuestionarios y Escalas de Actitudes. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. [DOCUMENTO EN LINEA] Disponible en <http://www.upcomillas.es/personal/peter/otrosdocumentos/Guiaparaconstruיריםcalasdeactitudes.pdf>

Estadística aplicada a las Ciencias Sociales. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. [DOCUMENTO EN LINEA] Disponible en <http://www.upcomillas.es/personal/peter/estadisticabasica/correlacion.pdf>

La Fiabilidad de los Tests y Escalas. Universidad Pontificia Comillas, Madrid Facultad de Ciencias Humanas y Sociales . [DOCUMENTO EN LINEA] Disponible en <http://www.upcomillas.es/personal/peter/estadisticabasica/Fiabilidad.pdf>

NASCIMENTO, Luis Jesús (1998). "Actitudes del Docente Ante el Cambio". Tesis de Maestría en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR) [DOCUMENTO EN LINEA] Disponible en: <http://www.redtebas.com/pdf/TESIS0001.pdf>

OBREGÓN V., Erick E. (2011) Cultura Organizacional basada en Valores como Medio de Fortalecimiento de las Empresas Corporativas. Tesis de Maestría en Administración Corporativa. Universidad Panamericana

–Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala. [DOCUMENTO EN LÍNEA] Disponible en http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/650-t-ec3-179-o13-

REYES B., Fernando (2012). Manual de Evaluación y Medición Psicológica. [DOCUMENTO EN LINEA] Disponible en: http://www.academica.mx/sites/default/files/manual_del_curso_-_2012.pdf

REYES A., Marisol (2007). Actitud del Docente ante la Conducta de Autonomía de los Niños (as) en Edad Preescolar. Tesis de Maestría en la Universidad del Zulia (LUZ) [DOCUMENTO EN LINEA] Disponible en: http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?codArquivo=661

TRÓMPIZ VALLES, Humberto. (06/01/2011). Gumersindo Torres y la Siembra del Petróleo en Venezuela. [DOCUMENTO EN LINEA] Disponible en: <http://www.aporrea.org/actualidad/n115152.html>)



ANEXOS



ANEXO N° 01
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS FUNCIONARIOS
ADSCRITOS A LA ADUANA SUBALTERNA DE MATURÍN**

Autor: Lcdo. Pedro Luis Azócar Moya

Tutor: MSc . Alejandro Zárate

Maturín, Junio 2013

PRESENTACIÓN

Estimado Funcionario:

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información acerca de una serie de aspectos organizacionales, que puedan afectar en mayor o menor grado la eficacia y eficiencia institucional del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y tributaria (SENIAT).

No es necesario que se identifique, por cuanto la información a ser recolectada sólo será procesada en forma estadística con fines netamente académicos, como requisito para optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención Gerencia General, en la Universidad de Oriente; por lo que agradecemos tu colaboración a fin que respondas con la mayor sinceridad a cada uno de las interrogantes planteadas.

INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente cada pregunta.
- Marque con una equis (**X**) la respuesta seleccionada.
- Sea breve en los comentarios solicitados
- No deje ninguna pregunta sin responder.
- En caso de dudas, por favor, consulte al encuestador.

Gracias por su Colaboración !!!

I.- DATOS GENERALES

1.-Edad:

<input type="checkbox"/> 20 Años o menos	<input type="checkbox"/> Entre 31 y 35 Años
<input type="checkbox"/> Entre 21 y 25 Años	<input type="checkbox"/> Entre 36 y 40Años
<input type="checkbox"/> Entre 26 y 30 Años	<input type="checkbox"/> 41 ó más años

2.-Antigüedad en la Institución:

<input type="checkbox"/> Menos de 1 Año	<input type="checkbox"/> 10 a 14 Años
<input type="checkbox"/> 1 a 4 Años	<input type="checkbox"/> 16 a más Años
<input type="checkbox"/> 5 a 9 Años	

3.-Nivel de instrucción: _____

4.-Número de ascensos obtenidos: _____

5.-Frecuencia con que participa en Actividades de Capacitación:

<input type="checkbox"/> Mensual
<input type="checkbox"/> Trimestral
<input type="checkbox"/> Semestral
<input type="checkbox"/> Anual
<input type="checkbox"/> Nunca

II.- LA INSTITUCIÓN SENIAT

6.-Tiene usted conocimiento de la **Misión** del **SENIAT** ?

_____ SÍ _____ NO

En caso de ser afirmativa su respuesta, especifique:

7.-Tiene usted conocimiento de la **Visión** del **SENIAT** ?

_____ SÍ _____ NO

En caso de ser afirmativa su respuesta, especifique:

8.-Tiene usted conocimiento de los **Objetivos Estratégicos** del **SENIAT** ?

_____ SÍ _____ NO

En caso de ser afirmativa su respuesta, especifique:

9.-Tiene usted conocimiento de los **Principios Organizacionales** del **SENIAT**?

_____ SÍ _____ NO

En caso de ser afirmativa su respuesta, especifique:

10.-Tiene usted conocimiento de los **Valores Institucionales** del **SENIAT** ?

_____ SÍ _____ NO

En caso de ser afirmativa su respuesta, especifique:

11.-Consideras que el **SENIAT** se caracteriza por la transparencia y honestidad de su gestión ?

- _____ Completamente de Acuerdo
- _____ De Acuerdo
- _____ Indeciso
- _____ Opuesto
- _____ Opuesto Rotundamente

12.-Consideras que la gestión del **SENIAT** se caracteriza por ser Eficaz y Eficiente ?

- Completamente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Indeciso
- Opuesto
- Opuesto Rotundamente

13.-Consideras que la administración del **SENIAT** aplica los principios de Solidaridad, Corresponsabilidad Social y Respeto, en función del Bienestar Colectivo ?

- Completamente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Indeciso
- Opuesto
- Opuesto Rotundamente

14.Consideras que las políticas del **SENIAT**, se rigen por los principios de Igualdad, Equidad y Justicia ?

- Completamente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Indeciso
- Opuesto
- Opuesto Rotundamente

III.- FACTORES ORGANIZACIONALES

A continuación se presentan una serie de afirmaciones; léalas cuidadosamente y marque con una **Equis (X)** la opción que mejor refleje su opinión. Conteste simplemente lo que usted piense.

Importante: No existen respuestas correctas ni equivocadas

1. La obligación de cumplir las normas establecidas, es más importante que los beneficios socioeconómicos

_____ Completamente De Opuesto
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

2. Los intereses institucionales, están por encima de los intereses personales

_____ Completamente De Opuesto
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

3. Mientras más amistad tengamos con una persona, más obligados estamos a denunciar una irregularidad que ésta cometa

_____ Completamente De Opuesto
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

4. Todos los empleados de una institución están obligados a ejercer contraloría sobre los actos de sus superiores

_____ Completamente De Opuesto
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

5. A las comunidades se les debería dar atribuciones legales para juzgar los hechos de corrupción de las instituciones

_____ Completamente _____ De _____ Opuesto _____
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

6. Las irregularidades cometidas por un empleado en particular, nos afectan a todos por igual

_____ Completamente _____ De _____ Opuesto _____
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

7. Los que permiten cualquier tipo de hecho ilícito en una institución, merecen la misma sanción que quien la comete

_____ Completamente _____ De _____ Opuesto _____
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

8. La Ley no debe distinguir entre pequeñas y grandes irregularidades administrativas, todas merecen la máxima sanción

_____ Completamente _____ De _____ Opuesto _____
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

9. Las industrias pueden producir con cero (0) nivel de desperdicio

_____ Completamente _____ De _____ Opuesto _____
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

10. El presupuesto de una institución puede ser reducido sin afectar sus procesos

_____ Completamente _____ De _____ Opuesto _____
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

11. Mientras más rápidamente se atiende a un cliente, más crecemos personalmente

_____ Completamente _____ De _____ Opuesto _____
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

12. Todas las instituciones disponen de los elementos necesarios para cumplir el 100 % de las metas

_____ Completamente _____ De _____ Opuesto _____
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

13. Lo que produce mayor satisfacción de un empleado, es su rendimiento en el trabajo

_____ Completamente _____ De _____ Opuesto _____
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

14. Los trabajadores de las instituciones con bajos niveles de desempeño, deberían gozar de menores beneficios laborales

_____ Completamente _____ De _____ Opuesto _____
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

15. Negar beneficios laborales a personas con baja productividad, debería estar permitido

_____ Completamente _____ De _____ Opuesto _____
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

16. Las instituciones que no alcanzan la excelencia, están condenadas al fracaso

_____ Completamente _____ De _____ Opuesto _____
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

17. La opinión que la gente tenga de nuestro trabajo nos afecta profundamente

_____ Completamente De Opuesto
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

18. Un día sin servir a alguien, es un día perdido en la vida

_____ Completamente De Opuesto
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

19. No existe razón alguna para que un cliente se sienta insatisfecho

_____ Completamente De Opuesto
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

20. Un cliente insatisfecho representa pérdidas para todos

_____ Completamente De Opuesto
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

21. La inteligencia del hombre se hizo para servir a los demás

_____ Completamente De Opuesto
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

22. El cliente no depende de nosotros; nosotros dependemos de él

_____ Completamente De Opuesto
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

23. Un cliente insatisfecho, nos afecta emocionalmente

_____ Completamente De Opuesto
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

24. El interés colectivo está por encima del interés individual

_____ Completamente De Opuesto
De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

25. El SENIAT es la Institución pública de mayor prestigio a nivel nacional

_____ Completamente _____ De _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Opuesto _____ Rotundamente

26. Hay una clara y eficiente administración en el seno del SENIAT

_____ Completamente _____ De _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Opuesto _____ Rotundamente

27. Los directivos del SENIAT son los ejecutivos más eficientes a nivel nacional

_____ Completamente _____ De _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Opuesto _____ Rotundamente

28. No hay oscuros intereses en la administración del SENIAT

_____ Completamente _____ De _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Opuesto _____ Rotundamente

29. Sin el SENIAT la crisis nacional sería mucho más profunda

_____ Completamente _____ De _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Opuesto _____ Rotundamente

30. Si eliminan el SENIAT, se derrumba el país

_____ Completamente _____ De _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Opuesto _____ Rotundamente

31. Si todas las instituciones funcionaran como el SENIAT, no existiera crisis nacional

_____ Completamente _____ De _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Opuesto _____ Rotundamente

32. La población se siente retribuida con el pago de los impuestos

_____ Completamente _____ De _____ Opuesto _____
_____ De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

33. Si todos somos iguales ante Dios, todos merecemos los mismos beneficios

_____ Completamente _____ De _____ Opuesto _____
_____ De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

34. Todas las personas merecen los mismos beneficios, por el solo hecho de ser ciudadanos

_____ Completamente _____ De _____ Opuesto _____
_____ De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

35. El nivel de desempeño de una persona no tiene relación con el nivel intelectual

_____ Completamente _____ De _____ Opuesto _____
_____ De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

36. Las oportunidades que se presentan en la vida tienen que ser iguales para todos

_____ Completamente _____ De _____ Opuesto _____
_____ De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

37. La seguridad social de la familia debe estar garantizada, aunque ninguno de sus miembros trabaje

_____ Completamente _____ De _____ Opuesto _____
_____ De Acuerdo _____ Acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Rotundamente

38. Las personas no logran lo que merecen por egoísmo de otros

_____ Completamente _____ De _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Opuesto

De Acuerdo

Acuerdo

Rotundamente

39. Indistintamente de nuestra formación, debemos tener la misma oportunidad

Completamente

De

Opuesto

De Acuerdo

Acuerdo

Indeciso

Opuesto

Rotundamente

40. La preparación técnica de una persona es algo muy ajeno al nivel de progreso que pueda tener

Completamente

De

Opuesto

De Acuerdo

Acuerdo

Indeciso

Opuesto

Rotundamente





ANEXO N° 02
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

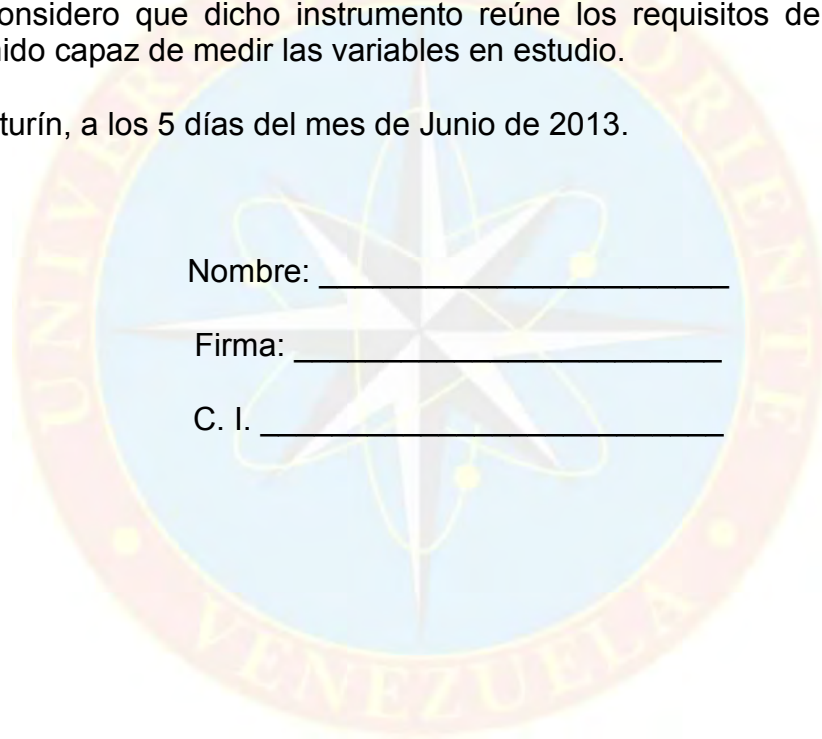
Hago constar que he revisado el instrumento elaborado para recopilar la información para la elaboración del Trabajo de Grado titulado: **PERFIL ACTITUDINAL DE FUNCIONARIOS DEL SENIAT, ADSCRITOS A LA ADUANA SUBALTERNA DE MATURÍN, HACIA LA CULTURA DE LA INSTITUCIÓN**., presentado por el ciudadano: Pedro Luis Azócar Moya, Cédula de Identidad N° 5.861.556, para Optar al grado de: Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General, por lo cual considero que dicho instrumento reúne los requisitos de estructura y contenido capaz de medir las variables en estudio.

En Maturín, a los 5 días del mes de Junio de 2013.

Nombre: _____

Firma: _____

C. I. _____



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

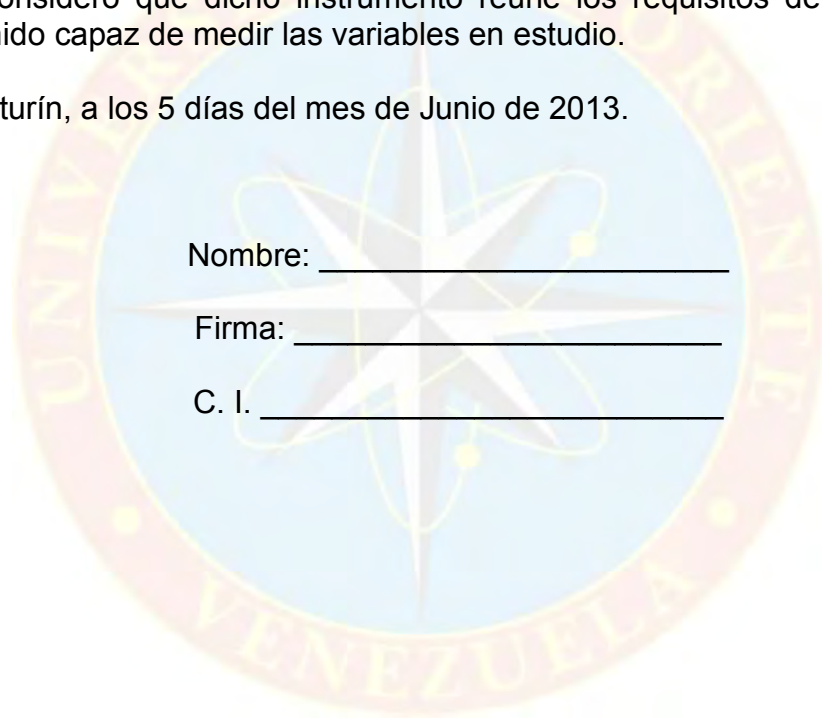
Hago constar que he revisado el instrumento elaborado para recopilar la información para la elaboración del Trabajo de Grado titulado: **PERFIL ACTITUDINAL DE FUNCIONARIOS DEL SENIAT, ADSCRITOS A LA ADUANA SUBALTERNA DE MATURÍN, HACIA LA CULTURA DE LA INSTITUCIÓN**, presentado por el ciudadano: Pedro Luis Azócar Moya, Cédula de Identidad N° 5.861.556, para Optar al grado de: Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General, por lo cual considero que dicho instrumento reúne los requisitos de estructura y contenido capaz de medir las variables en estudio.

En Maturín, a los 5 días del mes de Junio de 2013.

Nombre: _____

Firma: _____

C. I. _____



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

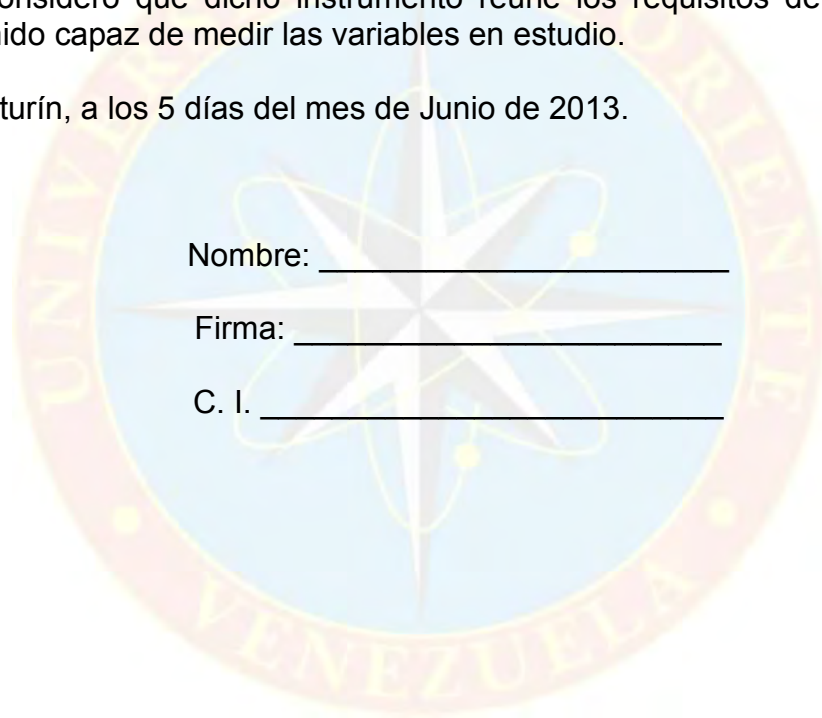
Hago constar que he revisado el instrumento elaborado para recopilar la información para la elaboración del Trabajo de Grado titulado: **PERFIL ACTITUDINAL DE FUNCIONARIOS DEL SENIAT, ADSCRITOS A LA ADUANA SUBALTERNA DE MATURÍN, HACIA LA CULTURA DE LA INSTITUCIÓN**, presentado por el ciudadano: Pedro Luis Azócar Moya, Cédula de Identidad N° 5.861.556, para Optar al grado de: Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General, por lo cual considero que dicho instrumento reúne los requisitos de estructura y contenido capaz de medir las variables en estudio.

En Maturín, a los 5 días del mes de Junio de 2013.

Nombre: _____

Firma: _____

C. I. _____



HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	PERFIL ACTITUDINAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL SENIAT, ADSCRITOS A LA ADUANA SUBALTERNA DE MATURÍN, HACIA LA CULTURA DE LA INSTITUCIÓN
Subtítulo	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Azócar M. Pedro L.	CVLAC	C.I. 5.861.556
	e-mail	pazocarmoya@gmail.com
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

Actitudes
Cultura Organizacional
Principios Organizacionales
Valores Organizacionales

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia General

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

La investigación realizada tuvo como objetivo general “Determinar el Perfil Actitudinal de los funcionarios del SENIAT, adscritos a la Aduana Subalterna de Maturín, hacia la Cultura de la Institución”. Para tal propósito fue imprescindible establecer los objetivos específicos siguientes: 1) Describir los elementos que conforman la Cultura Organizacional del SENIAT, 2) Detectar el nivel de conocimiento de los funcionarios del SENIAT, acerca de la Misión, Visión, Principios y Valores organizacionales, 3) Analizar la percepción de los funcionarios del SENIAT, acerca de la manera cómo la Institución aplica los Principios y Valores Institucionales, 4) Analizar el Perfil Actitudinal de los funcionarios en relación a los Principios y Valores organizacionales. Las bases teóricas que sustentaron la investigación, estuvieron conformadas por las dedicadas al estudio del comportamiento organizacional y las actitudes, que permitieron fundamentar el estudio de manera confiable y válida. La metodología implementada consistió en un tipo de investigación de campo a nivel descriptivo, enmarcado dentro de la particularidad del proyecto factible. La población en estudio fue de treinta y tres (33) funcionarios que laboran en la referida institución. Se aplicó la técnica de juicios de expertos y una prueba piloto, que permitió determinar la validez y confiabilidad del instrumento, que incluye escalas de medición de actitud según el método de Likert, mediante el coeficiente Alpha de Cronbach (α). Los resultados de la investigación permitieron reconocer aspectos específicos sobre cada una de las variables analizadas, determinándose que el perfil actitudinal de los funcionarios guarda un alto nivel de correspondencia con la cultura organizacional. Una vez obtenidas las conclusiones del estudio, se plantearon las recomendaciones pertinentes, a los efectos de mejorar la eficacia y eficiencia organizacional.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Zárate Alejandro	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 8.377.880
	e-mail	Ajzarate30@yahoo.com
	e-mail	
Natera Luz	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 5.468.765
	e-mail	L.natera@hotmail.com
	e-mail	
Saud Damelys	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 3.874.005
	e-mail	Dsaudgrh03@yahoo.com
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2013	11	05

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
Pedro.luis.azocar.docx

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K
L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x
y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Magister Scientiarium en Gerencia General

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarium en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: Magister

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR <i>[Firma]</i>
FECHA <i>5/8/09</i> HORA <i>5:30</i>

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLAÑOS CUNDELE
Secretario

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/manuja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y sólo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo universitario para la autorización.



Ldo. Pedro Luis Azócar Moya



MSc. Alejandro Zárate

