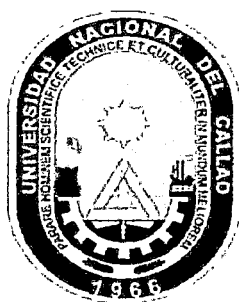


**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**



**“FUSIÓN POR ABSORCIÓN, CLIMA Y DESEMPEÑO DE LOS  
COLABORADORES DE LA INTENDENCIA DE PREVENCIÓN  
DEL CONTRABANDO Y CONTROL FRONTERIZO - SUNAT”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**AUTOR: CAMILO MARTIN PÉREZ ALGUEDAS**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Camilo".

**CALLAO - PERÚ**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Camilo Martín Pérez Alguedas".

**2011**

## HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACION

Dr. EDWARD CORREA SILVA	Presidente
Mg. VICTOR HUGO DURAN HERRERA	Secretario
Mg. JORGE LUIS DE LA CRUZ NEYRA	Miembro
Mg. FELIX BIENVENIDO URBINA CRUZ	Miembro
Dr. JOSE RICARDO RASILLA ROVEGNO	Asesor

Nº de Libro: 003

Nº de Acta: 010-2011-SPG-FCA-UNAC

Fecha: 13 de Diciembre del 2011.

**RESOLUCION DIRECTORAL Nº 050 – 2011 – SPG – FCA - UNAC**

## **DEDICATORIA**

**El presente trabajo está dedicado en primer lugar a mi familia por su apoyo incondicional, a mis maestros y compañeros por haberme permitido compartir sus experiencias y sabias enseñanzas; en especial a mis hijos que son mi motivo y motor para salir adelante: Yozhue, Dayra y Camila.**

## ÍNDICE

<b>CARATULA</b> .....	I
<b>HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACION</b> .....	II
<b>DEDICATORIA</b> .....	III
<b>INDICE</b> .....	01
<b>PROLOGO</b> .....	04
<b>RESUMEN</b> .....	06
<b>ABSTRACT</b> .....	07
<b>I. PLANTEAMIENTO INICIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	08
1.1. Identificación del problema .....	08
1.2. Formulación de problemas .....	10
1.3. Objetivos de la investigación .....	11
1.4. Justificación .....	11
1.5. Limitaciones y facilidades .....	14
1.6. Hipótesis de partida .....	14
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	16
2.1. Antecedentes de Estudio .....	16
2.2. Bases teóricas .....	20
<b>III. METODOLOGÍA</b> .....	45
3.1. Relación entre las variables de la investigación .....	45
3.2. Tipo de investigación .....	46
3.3. Diseño de la investigación.....	46
3.4. Metodica de cada momento de la investigación.....	46
3.5. Operacionalización de variables.....	47
3.6. Población y muestra .....	48
3.7. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	50
3.8. Procedimientos de recolección de datos .....	50
3.9. Procesamiento estadístico y análisis de datos .....	50

<b>IV. RESULTADOS</b> .....	117
4.1. Resultados parciales .....	117
4.2. Resultados finales .....	121
<b>V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	127
5.1. Contrastación de hipótesis con los resultados .....	127
5.2. Contrastación de resultados con otros estudios similares .....	131
<b>CONCLUSIONES</b> .....	133
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	134
<b>REFERENCIALES</b> .....	135
<b>ANEXOS</b> .....	137
Anexo N° 1: Matriz de consistencia .....	138
Anexo N° 2: Matriz de elaboración de ítems .....	141
Anexo N° 3: Ficha Técnica 1 .....	148
Anexo N° 4: Ficha Técnica 2 .....	149
Anexo N° 5: Ficha Técnica 3 .....	150
Anexo N° 6: Validación Escala sobre Clima Laboral .....	151
Anexo N° 7: Validación Escala sobre Desempeño Laboral .....	153
Anexo N° 8: Validación Escala sobre el Proceso de Fusión por Absorción .....	155
Anexo N° 9: Ficha Técnica Entrevista .....	157
Anexo N° 10: Cuadro Comparativo .....	158

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 3.1 Población y muestra de la IPCCF .....	49
Tabla N° 3.2 Muestra: genero y grado académico .....	49
Tabla N° 4.1 Medidas de tendencia central de la fusión .....	117

Tabla N° 4.2 Frecuencias de las dimensiones de la fusión.....	118
Tabla N° 4.3 Medidas de tendencia central del clima.....	118
Tabla N° 4.4 Frecuencias de las dimensiones del clima.....	119
Tabla N° 4.5 Medidas de tendencia central del desempeño.....	120
Tabla N° 4.6 Frecuencias de las dimensiones del desempeño.....	121
Tabla N° 4.7 Correlación Fusión, Clima y Desempeño.....	122
Tabla N° 4.8 Correlación Transf. RR.FF. y Autorrealización.....	123
Tabla N° 4.9 Correlación Transf. Pers., Inv. Laboral y Supervisión.....	123
Tabla N° 4.10 Correlación Transf. Doc., Comunic. y Cond. Lab.....	124
Tabla N° 4.11 Correlación Transf. Mat., Con. Tec. y Con. Func.....	125
Tabla N° 4.12 Correlación Transf. RR.FF., Org. Trab. y Comunic.-dl... ..	125
Tabla N° 4.13 Correlación Transf. Personal y Actitud para Trabajar.....	126

## PROLOGO

El Perú, país con profundos contrastes y grandes problemas aún por resolver, tiene desde la Constitución de 1993, una política económica liberal, para explotar fundamentalmente recursos naturales, como la minería, energía, pesca, agricultura, puertos, etc., con claras desventajas para el país y para los trabajadores, que vieron eliminados o recortados muchos de sus derechos en estas dos últimas décadas, que aunque ha dinamizado la economía, ha sido con mayor beneficio para los inversionistas y grupos económicos, antes que para la población nacional.

En este contexto político y por mandato de la Constitución, se crearon nuevas instituciones que tienen ver con la economía: reguladoras como la Superintendencia de Banca y Seguros, Indecopi, Osinergim, Ositram, etc. y recaudadoras como la SUNAD para impuestos al comercio exterior y SUNAT para impuestos internos. Posteriormente nacieron nuevas instituciones como las AFP y su respectiva Superintendencia y desaparecieron algunas como la ex – SUNAD, que fue fusionada y absorbida por la SUNAT.

La economía de un país es vital para su supervivencia y su buena organización también; como se ha podido comprobar en la actual crisis económica mundial, en la que el Perú no ha sido muy perjudicado. En esta organización económica nacional, la SUNAT juega un rol fundamental para la economía del país

En la presente Tesis, se investigó como testigo presencial, los problemas que surgieron tras el proceso de fusión por absorción de la ex- SUNAD por la SUNAT; y, la situación actual de la Institución y de los trabajadores de una de sus dependencias con problemas específicos, como es la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo en adelante IPCCF, en la cual trabajo hace años.

Se estudio la importancia que tienen los trabajadores para el éxito de cualquier empresa ó institución, en el mundo globalizado y tan competitivo actual.

Asimismo se investigo en forma seria, rigurosa y sistemática la relación del proceso de fusión de la SUNAD con la SUNAT con el clima y desempeño laboral, en el ámbito de la IPCCF y se analizan los resultados de la investigación, hecha en la actualidad, siguiendo pautas académicas calificadas y reconocidas. Asimismo se presenta las conclusiones y recomendaciones, que han de ser de gran beneficio para la Institución y los colaboradores y por ende de la economía nacional.



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación intitulado "Fusión por Absorción, Clima y Desempeño de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo- SUNAT" describe y determina la relación del proceso de fusión por absorción de la Superintendencia Nacional de Aduanas con la Superintendencia nacional de Administración Tributaria, como factor externo, en el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo. En vista que en julio de 2002, el gobierno dispuso la fusión de la Superintendencia Nacional de Aduanas - SUNAD, con la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria -SUNAT,

O sea que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo de determinar la medida en que el proceso de fusión por absorción está relacionado con el clima y el desempeño laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del contrabando y Control Fronterizo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

Lo cual quedó demostrada la hipótesis "El proceso de fusión por absorción está relacionado con el clima y el desempleo laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria".

El tipo de investigación es aplicada, el nivel descriptivo y correlacionar. El diseño se ha planteado por observaciones. Se aplicaron los instrumentos a una muestra representativa de 80 colaboradores. Finalmente el trabajo de campo determinó que el proceso de fusión por absorción, se relaciona con el clima laboral, no relacionándose con el desempeño laboral, determinando que la dimensión más afectada es la condición laboral.

Finalmente, aún existen problemas importantes pese al esfuerzo institucional por superarlos. La institucional debe mejorar permanentemente y coadyuvar al desarrollo de la economía nacional.

## ABSTRACT

This research work entitled "Merger by absorption, Climate and Performance of the staff of the quartermaster on prevention of the smuggling and border Control - SUNAT" describes and determines the relationship of the process of merger by absorption of the National Superintendency of customs with the National Superintendency of tax administration, as an external factor in the organizational climate and work performance of the collaborators of the Intendencia of prevention of smuggling and border Control. Given that in July 2002, the Government ordered the merger of the National Superintendency of customs -SUNAD, with the National Superintendency of tax administration - SUNAT.

Or is this research work is intended to determine the extent to which the process of merger by absorption is related to the climate and labor unemployment of the collaborators of the Intendencia of prevention of smuggling and border Control of the National Superintendency of tax administration.

It was proven the hypothesis "the process of merger by absorption is related to the climate and labor unemployment of the staff of the quartermaster on prevention of the smuggling and border of the National Superintendency of tax administration".

The type of research is applied, the descriptive level and correlate. The design has been raised for comments. The Instruments were applied to a representative sample of 80 collaborators. Finally the field work determined that the process of merger by absorption is related to the working environment, not interacting with the labor performance, determining that the dimension most affected is the labor condition.

Finally, there are still major problems despite the institutional effort to overcome them. The institutional must permanently improve and contribute to the development of the national economy.

The Author

## I. PLANTEAMIENTO INICIAL DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Identificación del problema

El 11 de Julio del año 2002, mediante el Decreto Supremo 061-2002-PCM se dispuso la fusión por absorción, desapareciendo la Superintendencia Nacional de Aduanas – SUNAD, incorporándose sus funciones a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT. Esta fusión se decretó, con la finalidad de evitar la duplicidad de funciones; generar una mejoría en los servicios; y, un aumento en la productividad.

Asimismo, por Decreto Supremo N°115–2002-PCM del 28 de octubre 2002, se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones – ROF, de la SUNAT. Este proceso, trajo como consecuencia una serie de situaciones incómodas que motivaron la presente investigación, entre las cuales se señalan:

- A nivel de destaque o reasignaciones por ejemplo, los funcionarios de SUNAT evitan ser asignados a las plazas relacionadas con los controles aduaneros.
- Los colaboradores de la ex - SUNAD, mostraban falta de identificación debido al poco apoyo de los jefes a las funciones de los subordinados.
- Había falta de comunicación de los jefes respecto a las directivas que se desarrollaban.
- Un sistema de liderazgo autoritario, en el cual no se permitía al subordinado exponer puntos de vista y/o recomendaciones, no siendo considerados para formar parte de la toma de decisiones.
- Escala salarial diferenciada (a igual trabajo, diferente remuneración).
- Políticas de reconocimiento y recompensas no establecidas eficazmente y no difundidas.
- Realización de calificaciones inapropiadas de carácter subjetivo.
- Percepción de que las obligaciones, reglas y políticas que se aplican se encuentran diferenciadas.
- Existía una falta de cohesión y esta se mostraba en la no participación en los eventos organizados por la institución.

- Descontentos expresados en quejas a los superiores por no ser considerados acorde a sus potenciales.
- Las capacitaciones no eran distribuidas en forma equitativa y objetiva.

Cabe precisar que uno de los cambios más espectaculares en el desarrollo organizacional durante los últimos años, ha sido el cambio en el papel que cumplen los empleados en la organización. En la actualidad la nueva filosofía de gestión se centra sobre la forma en que los empleados contribuyen a la organización.

Este cambio, exige una gran recalificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacidades, puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones, para promocionar a los empleados, oportunidad de mejorar sus puestos y lograr su contribución a la organización, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral, manteniendo satisfechas a las personas que son el principal activo de las organizaciones.

En todos los ámbitos del desarrollo humano en las instituciones y/u organizaciones, interviene el clima laboral como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas.

En general, las instituciones estatales se quejan del desempeño laboral de sus colaboradores, aludiendo que no se identifican con su centro de labores, no poniéndose a analizar el trasfondo de esta situación, del porqué realizan un trabajo deficiente que perjudica la productividad y las finanzas de las instituciones y por ende del estado.

Para obtener un buen desempeño laboral, es fundamental brindar un adecuado clima laboral. El concepto de clima laboral se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, clima laboral es el efecto subjetivo, percibidos del sistema formal; el estilo informal de los jefes y de otros factores ambientales importantes

sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en la organización; todo lo cual, da origen a un desempeño específico.

Existe un problema entre empleador y empleado, que se debe a una variedad de factores, uno de ellos es la falta de un aceptable clima laboral, que permita el mejor desempeño del personal de la institución. Es por esta razón que el estudio abarcara las implicancias del proceso de fusión por absorción, para contribuir con un conjunto integrado de propuestas que coadyuven a desarrollar un clima organizacional adecuado para mejorar el desempeño de los colaboradores que laboran en la IPCCF.

## **1.2. Formulación de problemas**

### **1.2.1. Problema general**

¿En qué medida el proceso de fusión por absorción está relacionado con el clima y desempeño laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria?

### **1.2.2. Problemas específicos:**

- a. ¿De qué manera la transferencia de recursos financieros se relaciona con la autorrealización?
- b. ¿Cómo la transferencia de personal se relaciona con el involucramiento laboral y la supervisión?
- c. ¿De qué manera la transferencia de acervo documentario se relaciona con la comunicación y las condiciones laborales?
- d. ¿Cómo la transferencia de materiales se relaciona con el conocimiento técnico y el conocimiento funcional?
- e. ¿De qué forma la transferencia de recursos financieros se relaciona con la organización del trabajo y la comunicación-dl?
- f. ¿De qué manera la transferencia de personal se relaciona con la actitud para trabajar?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la medida en que el proceso de fusión por absorción está relacionado con el clima y el desempeño laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

#### **1.3.2. Objetivos específicos:**

- a. Analizar si la transferencia de recursos financieros se relaciona con la autorrealización.
- b. Identificar si la transferencia de personal se relaciona con el involucramiento laboral y la supervisión.
- c. Analizar si la transferencia de acervo documentario se relaciona con la comunicación y las condiciones laborales.
- d. Identificar si la transferencia de materiales se relaciona con el conocimiento técnico y el conocimiento funcional.
- e. Determinar si la transferencia de recursos financieros se relaciona con la organización del trabajo y la comunicación-dl.
- f. Identificar si la transferencia de personal se relaciona con la actitud para trabajar.

### **1.4. Justificación**

#### **1.4.1. Justificación teórica**

El presente estudio describe y determina la relación del proceso de fusión por absorción de la Superintendencia Nacional de Aduanas con la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, como factor externo, en el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo y así, justificar la

teoría sostenida por Stephen Robbins de definir el Clima Organizacional, como un ambiente compuesto por las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización, influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve; así Stoner, James; Freeman R. Edward y Gilbert Daniel R. (2001:125), afirman que el desempeño laboral, es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a reglas básicas establecidas con anterioridad. Sobre la base de esta definición, se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas”.

Según el estudio realizado por el Sindicato de Trabajadores de la SUNAT / Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas - Sintraduanas, se indican las debilidades después de la fusión, de las cuales tomaremos las señaladas con relación al clima y desempeño laboral de los trabajadores, entre las cuales tenemos la falta de trabajo en equipo por falta de liderazgo gerencial; la subordinación organizativa de la ex - SUNAD a la SUNAT; la toma de decisiones deficiente por parte de la alta dirección por falta de capacitación en comercio exterior; el personal especializado y calificado de la ex – SUNAD, no está asignado a funciones claves; la percepción de los operadores de comercio exterior, de una falta de cultura de servicio al cliente por parte del personal de SUNAT, que evidencia un clima de temor; deficiencias en la información proporcionada por los operadores de comercio exterior en las diferentes etapas del proceso de despacho; la falta de innovaciones tecnológicas en SUNAT, generando retroceso a nivel internacional; por último, la fuga de personal idóneo y altamente calificado hacia el extranjero, debido a la desmotivación por no haberse cumplido las metas de la fusión y por existir políticas laborales diferenciadas. Por tal motivo, se sostiene que el proceso de fusión por absorción es un factor externo, que guarda relación con la conducta y comportamiento de los trabajadores así como también en su desempeño laboral,

### **1.4.2. Justificación Social**

Socialmente, la investigación demuestra cómo está relacionado el proceso de fusión por absorción de la ex - SUNAD con la SUNAT, con el clima y el desempeño laboral de los colaboradores de la IPCCF; y, proponer medidas en las relaciones laborales y sociales, que beneficien a dichos colaboradores, con el fin de establecer un adecuado clima organizacional y obtener un desempeño eficaz que pueda brindar una mayor contribución a la Institución.

### **1.4.3. Justificación Metodológica**

Metodológicamente, la investigación utiliza herramientas para la medición de las variables, de esta manera, para medir la variable fusión por absorción, se utiliza el cuestionario de “Escala sobre el Proceso de Fusión por Absorción” con un total de 15 ítems que abarcan las cuatro dimensiones de la variable: transferencia de recursos financieros, transferencia de personal, transferencia de acervo documentario y transferencia de materiales; utilizando la escala de Likert, siendo validada por la opinión de tres expertos y obteniéndose el coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,934 en el análisis de fiabilidad; para las variable clima laboral se utiliza el cuestionario de “Escala sobre Clima Laboral” con un total de 30 ítems que abarcan las cinco dimensiones de la variable: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; utilizando la escala de Likert, siendo validada por la opinión de tres expertos y obteniéndose el coeficiente de Cronbach de 0,923 en el análisis de fiabilidad y para la variable desempeño laboral se utiliza el cuestionario de “Escala sobre Desempeño laboral” con un total de 18 ítems que abarcan las cinco dimensiones de la variable: conocimiento técnico, conocimiento funcional, organización de su trabajo, comunicación y actitud para trabajar, estas dimensiones tomadas de la evaluación del desempeño anual que realizan en la institución; utilizando la escala de Likert, siendo validada por la opinión de tres expertos y obteniéndose el coeficiente de Cronbach de 0,883 en el análisis de fiabilidad. Además para la generación de información valida se complemento con la aplicación de entrevistas a profundidad.



## **1.5. Limitaciones y facilidades.**

### **1.5.1. Limitaciones**

- Limitaciones de tiempo por obligaciones laborales de estudio y familiares.
- Limitaciones económicas por diversas obligaciones y autofinanciamiento.

### **1.5.2. Facilidades**

- Bibliografía accesible, complementando con Internet.
- Leyes y documentos legales e institucionales disponibles.
- Apoyo del profesor-asesor y profesionales de otras especialidades.

## **1.6. Hipótesis de partida.**

### **1.6.1. Hipótesis General:**

Hi: "El proceso de fusión por absorción está relacionado con el clima y el desempeño laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria".

### **1.6.2. Hipótesis específicas:**

- "La transferencia de recursos financieros se relaciona con la autorrealización".
- "La transferencia de personal se relaciona con el involucramiento laboral y la supervisión".
- "La transferencia de acervo documentario se relaciona con la comunicación y las condiciones laborales".

- “La transferencia de materiales se relaciona con el conocimiento técnico y el conocimiento funcional”.
- “La transferencia de recursos financieros se relaciona con la organización del trabajo y la comunicación-dl”.
- “La transferencia de personal se relaciona con la actitud para trabajar”.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes del estudio

#### 2.1.1. Investigaciones extranjeras

González Szymanski, Marcos Fabián (2003), en la tesis titulada *Análisis del Clima Laboral de la Tesorería General de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla – BUAP*, tuvo como objetivo principal llevar a cabo el análisis del clima laboral en este departamento, siendo 23 empleados que la conforman, realizándose el censo a la totalidad. Se utilizó el Modelo ODI (Organizational Dynamics Incorporated), cuestionario de 74 preguntas, de las cuales 67 hacen alusión al ambiente laboral en general, 5 se refieren a aspectos demográficos, y 2 de ellas son preguntas abiertas para comentarios y sugerencias; este modelo se basa en la escala de Likert, que tiene siete categorías para la medición, en donde 1 es el valor más bajo (totalmente en desacuerdo) y 7 el valor más alto (totalmente de acuerdo), llegando a las siguientes conclusiones:

Existen deficiencias en algunas variables, mas no tan significativas como la comunicación, pues el nivel con el que resultó evaluada fue bastante bajo con 4.9 puntos en la escala de Likert, que era de 1 a 7. Podemos inferir que la comunicación, es el punto más crítico a mejorar pues es la variable más débil del clima laboral, y se la tomó como el área de oportunidad que teníamos para mejorar el clima laboral; y, con la ayuda del análisis correlacional y de regresión, detectamos cuales eran las sub variables que mayor relación tenían con comunicación, con el fin de obtener los puntos críticos a mejorar partiendo de lo específico a lo general y con esto lograr un beneficio global.

Con base en los resultados obtenidos en el análisis, podemos decir que la comunicación se puede llevar a niveles más altos, mejorando la participación y el ambiente general. Al traer beneficios de avance en la comunicación dentro de la tesorería, el clima laboral va a mejorar, pues es dependiente de dicha variable de estudio. Concluimos de este estudio, que las dimensiones del clima laboral tienen

incidencia en el desempeño laboral, de acuerdo a las características de las organizaciones.

García Sánchez, Ana Cecilia (2003), en la tesis "**Análisis del clima laboral de la Dirección de Adquisiciones de Proveduría e Inventario – DAPI; Dirección General de Obras – DGO; Dirección General de Contabilidad – DGC; y, Dirección General de Control de Patrimonio Universitario - DGCPU de la BUAP**", que tuvo como objetivo principal Analizar el clima laboral dentro de dichas dependencias, por medio de las variables de motivación, liderazgo, comunicación y satisfacción laboral. Tuvo como población a los empleados de los departamentos de la BUAP; y, como muestra a 93 personas (DAPI =16, DGO=30, DGC=19, y DGCPU=28). Se utilizó como herramienta un cuestionario empleando la Escala de Likert, llegando a las siguientes conclusiones:

Las dependencias DAPI y DGC, cuentan con un clima laboral insatisfactorio ya que salieron evaluadas con los promedios más bajos.

En contraste, las dependencias DGO y DGCPU salieron con puntuaciones bastantes positivas, aunque todavía se pueden mejorar algunos aspectos.

En la BUAP, existe un problema de comunicación ya que las cuatro dependencias mostraron problemas en este aspecto, por otra parte no existe una congruencia en el comportamiento de estas en vista de ser partes de la misma organización.

Cabe precisar que esta investigación, nos sirve para entender que en una misma organización pueden existir diversas percepciones del clima laboral, dependiendo de diversos factores, que en un determinado momento pueden influir positivamente o negativamente en este, tal como se desarrollará en la presente investigación.

Portillo Ramírez, María del Rosario (2006), en la tesis: "**Clima Organizacional: La relación que existe con la preparación profesional, la actualización docente, la evolución y madurez institucional**", el objetivo es

poner en evidencia la relación que existe entre el clima organizacional, con la preparación profesional, la actualización docente, la evolución y madurez institucional, tomando como población las Escuelas de la zona A de Cd. Delicias, Chihuahua, México; y, como muestra a Los directores de cada escuela. Se utilizó como herramienta una encuesta de 33 afirmaciones, con respuestas cerradas y previamente pre codificadas en una escala Likert, llegando a las siguientes conclusiones:

- El aporte más importante, es la definición realizada de cada una de las variables, que para algunos docentes era confusa.
- La preparación profesional y actualización docente, no determinaban el clima organizacional de la escuela. También se cumple que a mayor etapa de evolución y madurez, será mejor el nivel de clima organizacional.

Se logró determinar las relaciones existentes entre las variables con el clima organizacional, sirviendo como referencia para la realización de la presente investigación.

### **2.1.2. Investigaciones nacionales**

Palma Carrillo, Sonia (2007 ), en la investigación "**Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias**", tuvo como objetivo el estudio de las características de la motivación y el clima laboral de entidades universitarias en relación a variables asociadas como sexo, tipo de trabajador y tiempo de servicio. Se tomó como población a los profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima; y, como muestra a 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos. Se utilizó la escala de motivación de Steers, R. y Braunstein, D. y la escala de medición de Clima Organizacional de Litwin, G., llegando a las siguientes conclusiones:

- Se debe sensibilizar hacia el cambio organizacional a través de actividades que conlleven a la toma de conciencia, principalmente en la misión y visión institucional en la que están inmersos.

- Se debe desarrollar un liderazgo acorde con el nivel motivacional predominante, en los cargos que se desempeñan y con políticas laborales que incentiven el cambio gradual.
- Se deben estimular los procedimientos administrativos y sistemas de comunicación ascendente y descendente que viabilicen las tareas organizacionales y generen mejores expectativas de realización personal y de atención al cliente interno y externo.

Álvarez Valverde, Shirley (2001), en la tesis: ***“La cultura y el clima organizacional, como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología - INO”***, tuvo como objetivo principal, destacar la importancia de la cultura y el clima organizacional como vehículos que conducen a la organización hacia el éxito, específicamente aplicado en el instituto de oftalmología. Se tomó una población de 228 trabajadores y pacientes del instituto de oftalmología y como muestra a 137 trabajadores y 20 pacientes del instituto de oftalmología. Se utilizó el Cuestionario modificado de Justo Villafañe (basado en el cuestionario de Likert), una guía de observación, entrevistas y sondeos llegando a las siguientes conclusiones:

- Se concluye que los términos cultura organizacional y clima organizacional son de mucha importancia en todas las Instituciones. De ellas dependerá la eficacia y productividad de las mismas.
- La cultura organizacional del INO es desequilibrada, puesto que el área operativa o explícita de la organización, no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias y valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas, identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada, confusión conceptual, temor a ser reprendido oportunismo y control entre muchos otros.
- El deficiente desarrollo de la cultura organizacional, ha llevado a la organización, a funcionar en una actividad laboral normatizada y reglamentada, obviando a las personas como seres humanos que necesitan de la satisfacción de necesidades.

La investigación, obtuvo los resultados que se buscaban alcanzar ya especificados en los objetivos, sin embargo las conclusiones no están respaldadas por ningún dato estadístico o algún dato cuantitativo que demuestre esta importancia de las variables.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Fusión por Absorción**

Una Fusión, es la unión de dos o más personas jurídicas independientes que deciden juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades que se fusionan, absorbe el patrimonio de las restantes, estamos frente a una fusión por absorción.

La Fusión, constituye una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías de una misma rama o de objetivos compatibles.

Constituye una Fusión, la absorción de una sociedad por otra con desaparición de la primera, y realizada mediante el aporte de los bienes de ésta a la segunda sociedad. La Fusión puede hacerse igualmente mediante la creación de una nueva sociedad, que, por medio de los aportes, absorba a dos o más sociedades preexistentes.

La Fusión, es la reunión de dos o más compañías independientes en una sola.

El jurisconsulto francés Durand, expresa que la Fusión "es la reunión de dos o más sociedades preexistentes, bien sea que una sea absorbida por otra o que sean confundidas, para constituir una nueva sociedad subsistente y esta última hereda a título universal los derechos y obligaciones de las sociedades intervinientes".

Hay Fusión, cuando dos o más sociedades preexistentes se disuelven sin liquidarse, para constituir una nueva, o cuando una ya existente absorbe a otra u otras que, sin liquidarse, quedan disueltas.

Roberto Montilla Molina, opina que "un caso especial de la disolución de las sociedades lo constituye la Fusión, mediante la cual una sociedad se extingue por la transmisión total de su patrimonio a otra sociedad preexistente, o que se constituye con las aportaciones de los patrimonios de dos o más sociedades que en ella se fusionan".

La Directiva creada por el Consejo de Ministros de la Comunidad Económica Europea, define la Fusión como la "operación por la cual una sociedad transfiere a otra, seguida de una disolución sin liquidación, el conjunto de su patrimonio, activo y pasivo, mediante la atribución a los accionistas de la (s) sociedad (es) absorbida(s), de acciones de la sociedad absorbente".

Según el Art. 134 de la Ley General de Sociedades, por la fusión, dos a más sociedades se reúnen para formar una sola cumpliendo los requisitos prescritos por esta ley y pueden adoptar alguna de las siguientes formas:

- La Fusión de dos o más sociedades para constituir una nueva sociedad incorporante, origina la extinción de la personalidad jurídica de las sociedades incorporadas y la transmisión en bloque, y a título universal de sus patrimonios a la nueva sociedad.
- La absorción de una o más sociedades por otra sociedad existente origina la extinción de la personalidad jurídica de la sociedad o sociedades absorbidas. La sociedad absorbente, asume a título universal y en bloque, los patrimonios de las absorbidas.

#### **A. Características de la Fusión**

Puesta en común por dos o más sociedades, de todos sus activos con la toma del pasivo, ya produciendo la creación de una sociedad nueva, ya



realizando aportes consentidos a una sociedad preexistente (absorbente) y aumentando su capital en el caso de que el activo neto exceda su capital suscrito.

La desaparición de la(s) sociedad(es) aportante(es) o absorbida(s); la atribución de nuevos derechos sociales a los asociados de las sociedades desaparecidas.

Disolución de la sociedad absorbida, que desaparece como persona jurídica, transmisión de la universalidad de los bienes de la sociedad absorbida a la sociedad absorbente, los accionistas de la sociedad absorbida devienen en socios de la absorbente.

Las Fusiones son operaciones generalmente practicadas en períodos de expansión económica o de crisis".

Tomando en cuenta la definición de Fusión dada por la Directiva creada por el Consejo de Ministros de la Comunidad Económica Europea, pueden establecerse

Las siguientes características:

- La transferencia de todo el patrimonio activo y pasivo de las sociedades absorbidas a la sociedad absorbente, o de las sociedades a fusionarse a la nueva sociedad.
- La disolución sin liquidación de las sociedades absorbidas a fusionarse.

#### **Como se implementó la fusión por absorción:**

Mediante el Decreto Supremo 061-2002-PCM, publicado el 12 de julio del 2002, se dispuso la fusión por absorción de la ex - Superintendencia Nacional de Aduanas – SUNAD y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT, actuando esta última en calidad de entidad absorbente.

## **Evaluación del proceso de fusión por absorción**

Se evaluará de acuerdo al Plan Institucional de la SUNAT que está constituido por tres planes: Plan estratégico, Plan de Proyectos Anuales y el Plan de Gestión.

### **2.2.2. Clima laboral**

Henríquez Ríos, Elbert (2002:257), define: "El Clima organizacional, es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Éste se refiere al ambiente de un departamento ó una unidad importante de la compañía. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. A su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella".

Según Cotton, P. & Hart P.M. (2003:118-127), "El clima organizacional, incluye las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos. El clima organizacional, refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado".

Robbins, Stephen (1999): "El entorno o Clima Organizacional, es un ambiente compuesto por las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño".

Rodríguez, M. Darío (1999), se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar dentro de él; y, las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo".

Goncalves, Alexis (1997): "Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."

Se definirá clima organizacional, como el ambiente en el cual interactúan los miembros de la organización, influyendo este positiva o negativamente en el comportamiento de los trabajadores, el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes. Todos estos elementos, van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella; puede ser también, un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de estos, en beneficio de la organización.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad, es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves.

Un enfoque opuesto, es el entregado por Stephen Robbins,, que define el entorno ó Clima Organizacional, como un ambiente compuesto por las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente, afecta la estructura de las organizaciones por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos; y, puesto que son una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirlas al mínimo. Un modo de lograrlo, consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización, influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

La importancia de este enfoque, reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización, no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador, de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional, refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de Clima Organizacional, tiene importantes y diversas características, del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

- Estas características, son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional, tiene cambios temporales en las actitudes de las personas, que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación, se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra, dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales; y, los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional, tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de toda Institución, entendiendo como cultura organizacional, el patrón de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura, es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización. Aquí, el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tienen respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que provoca el Clima Organizacional, se originan en una gran variedad de factores: unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión; autoritaria, participativa, etc.), otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros, son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otra definición de Clima Organizacional, puede ser la cualidad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien, debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo ó negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos

nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

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

En una organización, podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones. Cooperación, Estándares, Conflicto, Identidad.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó como referencia la escala diseñada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo, se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert, que comprende un total de 50 ítems que exploran la variable clima laboral, definida operacionalmente, como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Los cinco factores que se utilizan en la presente investigación como parte del análisis del clima laboral son los siguientes:

- a. Autorrealización: es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca su desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.
- b. Involucramiento laboral: identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

- c. Supervisión: apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.
- d. Comunicación: percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa.
- e. Condiciones Laborales: reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Se define que la obtención del clima organizacional óptimo, es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos, por lo que muchas empresas e instituciones, reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional, que va ligado a la motivación del personal y como antes se señalaba, éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

### **2.2.3. Desempeño Laboral**

#### **a) Concepto de desempeño laboral**

Hughes Ginnett, Curphy (2005:244), se refiere a: "comportamientos dirigidos a la misión o metas de la organización, o los productos y servicios resultantes de esos comportamientos", pero el desempeño no solo incluiría esos comportamientos relacionados con la producción de bienes o servicios, u obtener buenas calificaciones. El desempeño infiere efectividad, que por lo común incluye

hacer juicios acerca de lo adecuado del comportamiento, con respecto a ciertos criterios como trabajo en grupo, o las metas organizacionales...”

Chiavenato, Idalberto (2000:359), expone: “El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, además constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.”

Dubrin, Andrew (2000:403-404), afirma: “...los factores que pueden generar un desempeño ineficaz, se clasifican dentro de una de cuatro categorías: personales, relacionados con el trabajo, el administrador y la compañía. La verdadera causa de un desempeño ineficaz, es una combinación de varios factores, un factor podría ser más importante que los otros, pero todos contribuyen.”

González, Martín y Olivares, Socorro (2001:135), definen el desempeño laboral: “como la valoración periódica del trabajador en su puesto, en relación a los requisitos estipulados del mismo.”

Stoner, James; Freeman R. Edward y Gilbert Daniel R. (2001:125), afirman que el desempeño laboral: “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral, está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas”.

Benavides, Olga (2002:72), al definir desempeño laboral, lo relaciona con competencias, afirmando que “en la medida en que el trabajador mejore sus competencias, mejorará su desempeño laboral”. Para esta autora, las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo, para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican



discriminarlas y usarlas, de conformidad con los objetivos de la organización; estas son: competencias genéricas, laborales y básicas.”

## **b) Evaluación del desempeño laboral**

La evaluación, busca conocer el estándar de desempeño del trabajador, de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el recurso humano, en las diferentes actividades y tareas que realiza, sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la institución.

Sobre este tema, se ha revisado que los diferentes autores han conceptualizado el desempeño laboral, como el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas , que es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el desempeño profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice.

Es conveniente que entendamos que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador. Otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero desempeño del colaborador.

Así mismo, en relación a los sistemas de evaluación sobre el desempeño profesional, existen diferentes enfoques, y los especialistas han planteado una serie de formas de evaluación, las mismas que coinciden en que miden el esfuerzo desplegado por el trabajador, teniendo aspectos importantes que tratan de medir lo que hace este como parte del cumplimiento de sus obligaciones,

identifican fortalezas y debilidades del trabajador. Estas evaluaciones deben ser aplicadas por personal capacitado, periódicamente y sobre todo se debe dar retroalimentación al personal evaluado para que se puedan corregir fallas.

Dentro de la IPCCF de la SUNAT, se toman estos cinco criterios para evaluar el desempeño de sus colaboradores: conocimiento técnico, conocimiento funcional, organización de su trabajo, comunicación y la actitud para trabajar; los cuales son tomados en la presente investigación y aplicados en la herramienta de una manera objetiva.

### **c) Importancia de la evaluación del desempeño**

Permite implantar nuevas políticas de compensación para mejorar el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten al trabajador, en el desempeño del cargo.

Para la IPCCF de la SUNAT, es importante realizar evaluaciones de desempeño, para así poder identificar porque existen fallas en el área, de esta manera poder brindar a los colaboradores y directivos una mayor orientación sobre el trabajo que se está desarrollando.

## **2.2.4 Teorías que relacionan las Variables: Aspectos Psico-Sociales de los Trabajadores de las Entidades Públicas.**

### **2.2.4.1. Dinámica de los Grupos Humanos**

Los grupos humanos, abarcan conjuntos sociales muy variados. El único rasgo común es la diversidad de individuos y la solidaridad entre ellos.

La dinámica de los grupos, es el estudio de los procesos que se desarrollan en su seno, generados por un conjunto de personas interdependientes.

Existen factores de cohesión que mantienen al grupo unido, como: el objetivo común, pertenencia al grupo, necesidades personales, afecto, etc. En todo grupo, existen normas y reglas que comparten todos los miembros y una de las principales causas de resistencia al cambio, es el temor de apartarse de las normas del grupo.

El obstáculo de los vínculos colectivos, es el de que toda cohesión interna, tiende a estar acompañada de una hostilidad potencial a lo exterior. La única salida consiste en descubrir metas comunes, que superen los recursos de un solo equipo y que reclamen la participación de otros.

Psicología Guía 2000 "La Dinámica de los Grupos".

La dinámica de los grupos, nos muestra que sus miembros tienden a favorecer a los de su propio grupo y a rechazar a los que pertenecen a otros grupos; sin embargo la Genética nos confirma que entre los seres humanos, no existe ninguna diferencia biológica real, sea cual fuere su rasgo particular. Este prejuicio, tiene su máxima expresión en la xenofobia, que es el rechazo a los inmigrantes, que incluso puede tomar formas violentas.  
<http://psicologia.laguia2000.com/general/losprejuicios>.

Investigaciones recientes en el campo de la Psicología Social han comprobado, que las ideas que se sabe existen sobre ciertos grupos sociales, pueden interferir en el rendimiento de las personas que pertenecen a esos grupos, independientemente de las aptitudes o capacidad que tengan.

Es una forma de discriminación hacia sectores de la población, que se tiende a segregar para algunas tareas o encasillar para determinadas ocupaciones. Frente a esto, las personas deben actuar respondiendo dando lo mejor de sí y atreverse como cualquier ser humano a tener éxito. Fuente: "Estereotipos del Éxito", Revista de Psicología y Neurociencias, Mente y Cerebro.

Burín David, Karl István y Levind Luis, refieren la forma como se forman las organizaciones sociales:

- Por la voluntad de sus miembros, porque se conocen, porque tienen conciencia clara de sus necesidades en común y con objetivos definidos.
- Los que han sido formados por un promotor o dirigente político o social ajeno al grupo. Este agrupamiento es forzado y los agentes externos mantienen el poder, gracias al manejo de la información o por tener contactos políticos u otro tipo de presiones. Esto impide lograr la participación de la gente.

Esta diferencia en su formación u origen, los marca profundamente.

La experiencia demuestra que para cambiar la cultura organizacional, conviene encarar un proceso paulatino y lento, para alcanzar la integración con éxito.

Se hace difícil trabajar en grupo integrado:

- Cuando la idea de formación del grupo no proviene de los miembros, sino de un agente externo y forzado, por el solo hecho de cumplir metas políticas o ideológicas no compartidas.
- Cuando hay manejo inadecuado e interesado de la información.
- Cuando las necesidades difieren.
- Cuando dentro de la organización conviven estructuras de organización paralela, planteándose conflictos de poder entre una y otra.
- Cuando se vive un clima tenso o los conflictos que hay, se ignoran en vez de ser planteados y solucionados.
- <http://www.neticoop.org.uy/articles561.html>

La calidad depende de las personas y para que esta surja, además de planes se necesita motivación, se requiere conciliar los intereses de las personas con los intereses de las Entidades. El Plan de Carrera Administrativa, constituye por ello una herramienta clave para las Entidades Públicas, al permitirle aumentar el nivel de eficacia y la calidad con que se prestan los servicios a los clientes, por parte de su personal, en cuanto facilita situar a las personas más calificadas en los puestos de mayor nivel de dificultad y responsabilidad; y, adoptar estrategias para la mejora continua de la organización, mediante la aplicación de modelos de

gestión de calidad. (Grupos de Trabajo-II Congreso ONLINE OCS/ [www.cibersociedad.net-Windows](http://www.cibersociedad.net-Windows) ).

#### **2.2.4.2. El Síndrome del Funcionario público**

Las relaciones humanas siempre son difíciles, pero si además, vienen impuestas por circunstancias que no podemos controlar o a las que no podemos renunciar, resultan casi insoportables.

Tenemos la posibilidad de elegir a las personas que queremos rodearnos, pero esta posibilidad se reduce en el entorno laboral y como consecuencia surgen los conflictos, malentendidos, peleas y mal ambiente laboral. Pero los conflictos no se generan por si solos, sino como consecuencia de factores externos a la propia naturaleza humana; y, si aceptamos que la persona es buena por naturaleza, pero las circunstancias no la dejan serlo.

En este sentido si se mejora el entorno de una persona, se estará propiciando que emerja su bondad. Si aplicamos este planteamiento al ámbito de la Administración Pública, un adecuado ambiente laboral determinará una buena satisfacción laboral de los trabajadores y su rendimiento laboral con respecto a la calidad del servicio a los usuarios.<http://rosacobos.wordpress.com/2008/01/27/%C2%BFes-el-funcionario-malo-po-naturaleza/> (27 Enero 2008).

El Psiquiatra Freudenberger Herbert, en 1970 en New York-USA, describió una patología psiquiátrica, que experimentaban algunos profesionales que trabajaban en algún tipo de Institución atendiendo personas.

Esta patología psiquiátrica (enfermedad ó síndrome que es un conjunto de síntomas y signos indefinidos); agrupaba diversas manifestaciones de tensión en personas “adictas al trabajo” y la definía como: “sensación de fracaso y existencia agotada, por sobrecarga de trabajo, exigencia de mayor gasto de energías, recursos personales y fuerza espiritual del trabajador”. Este síndrome, puede ser contagioso, por lo que la organización como Entidad, puede caer en el desánimo generalizado.

En 1976, también en USA, la psicóloga Cristina Maslach, utilizó el término "Burn out worker" (trabajador quemado), y lo describió "como un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre individuos que trabajan atendiendo o ayudando a personas", y considera asimismo que, "el mundo del trabajo es una arena movediza y agresiva en la cual el individuo trata de sobrevivir" y el "Burn out" significa el fracaso de este intento.

### **Manifestaciones psicosomáticas en el Burn out:**

- Mentales: agotamiento, fracaso, impotencia, baja autoestima, inquietud, baja concentración y comportamientos paranoides (piensa que todos lo odian, persiguen o acechan, etc.) y/o agresivos a otras personas: compañeros de trabajo, familia, etc.
- Físicas: cefalea (dolor de cabeza), insomnio, algias (dolores de cuerpo), manifestaciones gastro-intestinales, taquicardias, etc.
- Conductuales: hábitos adictivos, tácticas negativas, ausentismo, violencia.
- Emocionales: distanciamiento afectivo, aburrimiento, actitud cínica, impaciencia e irritabilidad, desorientación, desconcentración, depresión.
- Clima laboral: baja producción laboral y descenso en la calidad del servicio que presta a los clientes, aumento de hostilidad, frecuentes conflictos interpersonales en el trabajo y dentro de la propia familia, comunicación deficiente.

### **Causas:**

Como consecuencia de situaciones estresantes. El estrés según la Organización Mundial de la Salud – O.M.S., "es el conjunto de reacciones fisiológicas que preparan al organismo para la acción", que podría interpretarse como una alerta ante situaciones de probable peligro.

En el caso del trabajador, el estrés suele tener carácter laboral primordialmente, y es consecuencia de la interacción del individuo con el trabajo; y, esta suele ser intensa y duradera que se va manifestando en forma paulatina.

Factores que propician el síndrome de agotamiento laboral:

- La naturaleza de la tarea o trabajo que desempeña el trabajador.
- La variable organizacional e Institucional.
- La variable interpersonal (colegas, amigos, familia).
- La variable individual (rendimiento laboral, características del trabajador o profesional como: edad, sexo, experiencia, personalidad, etc.).

**Causas específicas que provocan el síndrome de Burn out en el Personal de Administración y Servicios de la Administración Pública:**

- Responsabilidades excesivas en el trabajo.
- Falta de organización laboral.
- Participación deficiente.
- Frustraciones frecuentes.
- Burocratización excesiva.
- Clima laboral autoritario.
- Trabajo sedentario, competitividad y prisas en el trabajo.
- Ausencia de mecanismos fiables de promoción interna.
- Inadecuada compensación económica.
- Falta de motivación, ansiedad y mal humor.
- Actitud negativa, pérdida de la autoestima y sentimiento de indiferencia hacia el trabajo o sus clientes.

**Fases:** Edelwich Jerry y Brosky Archie (1980), proponen 4 fases:

- Fase de idealismo y entusiasmo: alto nivel de energía, se involucran demasiado, tienen altas motivaciones y expectativas en el trabajo.
- Fase de estancamiento: disminuye sus actividades al constatar irrealidad de sus expectativas, con pérdida de idealismo y entusiasmo inicial.

- Fase de apatía: por frustración de sus expectativas, hay falta de interés y empiezan a surgir los problemas emocionales, conductuales y físicos, se evita el contacto con compañeros y colegas, falta al trabajo, hasta abandono de este.
- Fase de distanciamiento: sentimientos negativos, distanciamiento emocional, auto desvalorización profesional, mínima dedicación al trabajo, evita responsabilidades y a los clientes en forma frecuente, aunque sin arriesgar su estabilidad laboral.

**Consecuencias:** Baranowsky, 1997, afirma que hay:

- Exposición gradual y acumulativa al desgaste laboral.
- Progresiva pérdida del idealismo por las condiciones del trabajo.
- Falta de logros y desempeño laboral.
- Afecta negativamente la resistencia del trabajador.
- El sentirse usado, menoscabado, y exhausto, crea intensas repercusiones en la persona, ambiente laboral y familiar.
- Estados de fatiga y/o frustración son el resultado de una relación laboral que fracasó al intentar obtener una recompensa esperada a su esfuerzo.
- El síndrome de agotamiento es el último paso en el intento de manejar situaciones laborales negativas.

**Medidas de prevención:**

- La mayoría de autores coinciden en que la prevención es un aspecto fundamental ya que afecta decisiones políticas y económicas.
- Es necesario un reconocimiento público de la labor del trabajador.
- Preparación psicológica, es esencial dotar de recursos que motiven y gestionen problemas personales, de grupo, para resolver conflictos.
- Autoconocimiento personal, tienen gran importancia el reconocer que hay problemas, un diagnóstico precoz, la terapia médica y psicológica, Cambios en la calidad de la alimentación, distribución del tiempo de sueño-trabajo-esparcimiento, permiten revertir manifestaciones de estrés.



- Provisión de recursos personales y materiales, para adaptarse a los cambios que generan las necesidades personales, laborales, sociales y políticas; analizar la carrera profesional y vida laboral (remuneración, promociones).
- Revisar las funciones de la Institución y del trabajador.
- La participación en las decisiones de la Entidad y en sus políticas, potenciar el trabajo en grupo, mantener adecuadas relaciones interpersonales entre los compañeros y crear servicios de apoyo y asesoramiento.
- Para realizar las medidas de prevención en forma adecuada se debe plantear diversas estrategias:

#### **Estrategias de intervención individual:**

- Método cognitivo conductual: enseña a desconectarse del trabajo y separar la vida personal y familiar de la laboral.
- Orientación psicodinámica: enfatizan la psicoeducación y el asesoramiento psicológico y/o psiquiátrico cuando sea necesario.
- Terapia física: hacer ejercicios, musicoterapia, colorterapia, relajación, viajes, yoga, etc.

#### **Estrategias de intervención grupal:**

Su objetivo es obtener el apoyo social, ya sea a nivel familiar, amigos o compañeros, grupos de apoyo, ser escuchados, apoyo técnico y emocional, sentirse comprendidos, intercambiar pareceres y consejos, para intentar superar los problemas que originan el síndrome de agotamiento laboral.

Estrategias de intervención organizacional: son medidas que implementa la organización para disminuir las causas de estrés:

- Mejorar la formación del trabajador y/o profesional.
- Introducir mejoras en los procesos de selección y formación de personal, con una visión multidimensional, con criterios no solo centrados en conocimientos, sino en otros aspectos en especial personalidad.
- Programas de asistencia al trabajador que lo apoyen y asesoren, fomentar actividades deportivas, de ocio, relajación, desarrollo personal, profesional.
- Reducir la carga de trabajo estresante y aumentar recompensas y reconocimientos.
- Aumentar la participación del trabajador en la toma de decisiones.
- Cumplir y mejorar las condiciones mínimas de seguridad e higiene en el trabajo, mobiliario, confort, iluminación, decoración, etc.
- Proveer de apoyo médico, psicoterapéutico, incluso psiquiátrico a quienes lo requieran, en forma oportuna y efectiva.
- <http://contenidos.universiae.es/especiales/burn-out/concepto/index.htm>

Relaciones entre estrés y Burn out: Topa Cantisano, Gabriela y Morales Dominguez, Francisco ( 2005, 481-490), afirman que el estrés se convierte en un verdadero problema, cuando ciertas circunstancias como la sobrecarga de trabajo, las presiones económicas, el ambiente laboral hostil o competitivo, entre muchas otras, se perciben inconscientemente como amenazas que provocan reacciones defensivas en la persona, tornándola irritable y sufriendo consecuencias negativas en su organismo por periodos prolongados, que en medicina y psicología se conocen como manifestaciones psicosomáticas del estrés.

El estrés está relacionado con numerosas causas o razones que pertenecen al ámbito de la vida cotidiana.

El Burn out o síndrome de agotamiento está referido más al ámbito laboral.

## **2.2.5 SUNAT**

### **2.2.5.1 Superintendencia Nacional de Aduanas- SUNAD**

La SUNAD, fue una Institución Pública Descentralizada del Sector Economía y Finanzas, con personería jurídica de Derecho Público, creada por Ley N° 24829 y con autonomía administrativa, económica, presupuestal, financiera y técnica en el ejercicio de sus atribuciones conforme a su Ley Orgánica.

Tuvo por finalidad, administrar, aplicar, fiscalizar, sancionar y recaudar aranceles y tributos del Gobierno Central a nivel nacional que fijaba la legislación aduanera y otros tributos cuya recaudación se le encomendaba, asegurando la correcta aplicación de los Tratados y Convenios Internacionales y demás normas que regían en la materia, así como la prevención y represión de la defraudación de las rentas de Aduana y del contrabando, la evasión de tributos aduaneros y el tráfico ilícito de mercancías. Asimismo, fijaba la cuantía de los ingresos generados por los servicios que prestaba y las publicaciones que realice, así como participaba y proponía la reglamentación de la legislación y demás normas de su competencia.

### **2.2.5.2 Superintendencia Nacional de Administración Tributaria- SUNAT**

La SUNAT, de acuerdo a su Ley de creación, Ley N° 24829 y a su Ley General aprobada por Decreto Legislativo N° 501, una Institución Pública Descentralizada del Sector Economía y Finanzas, dotada de personería jurídica de Derecho Público, patrimonio propio y autonomía económica, administrativa, funcional, técnica y financiera que además, en virtud a lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 061-2002-PCM, expedido al amparo de lo establecido en el numeral 13.1 del artículo 13° de la Ley N° 27658, ha absorbido a la SUNAD, asumiendo las funciones, facultades y atribuciones que por ley, correspondían a esta entidad. De acuerdo a la Ley General de la SUNAT, ésta tiene domicilio legal y sede principal en la ciudad de Lima y puede establecer dependencias en cualquier lugar del territorio nacional.

(Artículo 3° del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT, aprobado mediante D.S. 115-2002-PCM publicado el 28-10-02)(sunat.gob.pe).

## **FINALIDAD**

La SUNAT con las facultades y prerrogativas que le son propias en su calidad de administración tributaria y aduanera, tiene por finalidad:

- a. Administrar, fiscalizar y recaudar los tributos internos, con excepción de los municipales, y desarrollar las mismas funciones respecto de las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), a las que hace referencia la norma II del Título Preliminar del Texto Único Ordenado del Código Tributario y, facultativamente, respecto también de obligaciones no tributarias de ESSALUD y de la ONP, de acuerdo a lo que por convenios interinstitucionales se establezca.
- b. Administrar y controlar el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero y recaudar los tributos aplicables conforme a ley.
- c. Facilitar las actividades económicas de comercio exterior, así como inspeccionar el tráfico internacional de personas y medios de transporte y desarrollar las acciones necesarias para prevenir y reprimir la comisión de delitos aduaneros.
- d. Proponer la reglamentación de las normas tributarias y aduaneras y participar en la elaboración de las mismas.
- e. Proveer servicios a los contribuyentes y responsables, a fin de promover y facilitar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- f. Las demás que señale la ley.

## **.Estructura Orgánica de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria**

La SUNAT cuenta con la siguiente estructura orgánica:

### **ALTA DIRECCIÓN:**

- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
- Superintendencia Nacional Adjunta de Tributos Internos
- Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas

### **COMITÉ DE ALTA DIRECCIÓN**

### **ÓRGANO DE CONTROL:**

- Oficina de Control Interno

### **ÓRGANOS DE APOYO:**

- Secretaría General
- Instituto de Administración Tributaria y Aduanera

### **ÓRGANOS DE LÍNEA:**

### **DEPENDIENTES DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL ADJUNTA DE TRIBUTOS INTERNOS**

- Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales
- Intendencia Regional Lima
- Intendencias Regionales (desconcentradas)
- Oficinas Zonales (desconcentradas)

## **DEPENDIENTES DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL ADJUNTA DE ADUANAS**

- Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo
- Intendencia de Fiscalización y Gestión de Recaudación Aduanera
- Intendencia de Aduana Marítima del Callao
- Intendencia de Aduana Aérea del Callao
- Intendencia de Aduana Postal del Callao
- Intendencias de Aduanas (desconcentradas)

## **ÓRGANOS DE SOPORTE**

- Intendencia Nacional de Administración
- Intendencia Nacional de Cumplimiento Tributario
- Intendencia Nacional de Estudios Tributarios y Planeamiento
- Intendencia Nacional de Recursos Humanos
- Intendencia Nacional de Servicios al Contribuyente
- Intendencia Nacional de Sistemas de Información
- Intendencia Nacional de Técnica Aduanera
- Intendencia Nacional Jurídica

### **2.2.5.3 Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo - IPCCF**

La Intendencia Nacional de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo es un órgano directamente dependiente la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas, y se encarga de regular, conducir y coordinar las acciones, planes y programas de prevención, detección y represión del contrabando.

Está constituida por tres gerencias:

- Gerencia de Oficiales: Se encarga de supervisar, administrar y regular las funciones de los Oficiales de Aduanas a fin de optimizar su labor, elaborando para tal efecto la normatividad y los procedimientos que correspondan.

- Gerencia de Operaciones: Se encarga de detectar, perseguir, prevenir y reprimir el contrabando y la receptación; desarrollando acciones de inteligencia que conduzcan a la ejecución de operativos.
  
- Gerencia de Operaciones Especiales: Se encarga de efectuar acciones para prevenir y reprimir el tráfico ilícito de mercancías (estupefacientes, patrimonio histórico, patrimonio cultural, flora y fauna), realizando para tal efecto labores de inteligencia e intervenciones, proponiendo estrategias para contrarrestarlas; asimismo elabora procedimientos relacionados a la materia.

### III. METODOLOGIA

#### 3.1. Relación entre variables de la investigación

El propósito inicial de la tesis como se ha explicado en el planteamiento del problema, es de tipo aplicada con un nivel descriptivo y correlacional. Existe la presunción del investigador, que el proceso de fusión por absorción de la ex - SUNAD con la SUNAT, se visualiza como un factor externo que está relacionado con el clima y desempeño laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo, sin embargo es necesario establecer la relación entre las variables del estudio.

Según Stephen Robbins, el Clima Organizacional es descrito como un ambiente compuesto por las Instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización, influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de ella y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

La importancia de este enfoque, reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización, no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos e internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización.

Según Stoner, James; Freeman R. Edward y Gilbert Daniel R. (2001:125), "el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan

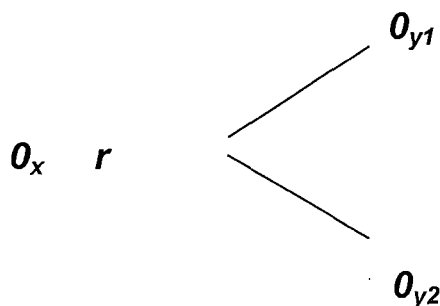


eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad". Según esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas".

### 3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación es Aplicada, por que como consecuencia del estudio se propone que este conocimiento derivado servirá para mejorar la eficacia y eficiencia y/o dar soluciones concretas a los problemas presentados.

### 3.3. Diseño de la investigación



Donde:

$O_x$  es el proceso de fusión por absorción

$O_{y1}$  es el clima laboral

$O_{y2}$  es el desempeño laboral

### 3.4. Metodica en cada momento de la investigación

El método de la investigación es descriptivo. La investigación se inició con el interés del autor en relación con su profesión y actividad laboral, que actualmente desempeña como oficial de aduanas; y así, de este modo contribuir desde el campo laboral y el conocimiento derivado de la administración estratégica, implementar nuevas herramientas y estudios, para favorecer el desempeño laboral

desde la óptica del clima organizacional que se ve afectado por un factor externo: proceso de fusión por absorción de la ex - SUNAD por SUNAT, en la percepción de los miembros de la institución.

Añadiéndose, el hecho de constituirse en el primer estudio serio, novedoso y original, dentro de la institución, requisito de toda investigación científica.

Con la decisión de iniciar un estudio propio de la institución en la que el autor se desempeña, se procedió a recopilar información y la experiencia de profesionales en clima y desempeño laboral, se procedió a fundamentar el tema de la tesis. Luego se determinó la problemática, se especificaron las variables, formulándose el problema general y los problemas específicos, los objetivos, las hipótesis; y, se justificó la investigación.

Luego, se elaboró la matriz de consistencia, el marco teórico, se operacionalizaron las variables y se utilizaron los instrumentos, dotándolos de validez y confiabilidad; se recopilaron y analizaron los datos, lográndose los objetivos establecidos; determinando conclusiones y aportando recomendaciones, con el fin de mejorar la organización. De todo este proceso se da cuenta en el presente documento.

### **3.5. Operacionalización de las variables**

#### **3.5.1. Variable independiente**

##### **X 1 Fusión por absorción**

- X 1.1 Transferencia de Recursos
- X 1.2 Transferencia de Personal
- X 1.3 Transferencia de Acervo Documentario
- X 1.4 Transferencia de Materiales

### **3.5.2. Variables dependientes**

#### **Y<sub>1</sub>. Clima laboral**

Y<sub>1.1</sub>. Autorrealización

Y<sub>1.2</sub>. Involucramiento Laboral

Y<sub>1.3</sub>. Supervisión

Y<sub>1.4</sub>. Comunicación

Y<sub>1.5</sub>. Condiciones Laborales

#### **Y<sub>2</sub> Desempeño laboral**

Y<sub>2.1</sub> Conocimiento Técnico.

Y<sub>2.2</sub> Conocimiento Funcional.

Y<sub>2.3</sub> Organización de su trabajo

Y<sub>2.4</sub> Comunicación

Y<sub>2.5</sub> Actitud para trabajar.

### **3.5.3 Variables intervinientes**

Z<sub>1</sub>. Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo.

Z<sub>2</sub>. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

### **3.6. Población y muestra**

#### **3.6.1. Población**

Los siguientes datos fueron obtenidos haciendo consulta de la base de datos del personal que labora en la SUNAT obteniéndose la siguiente información: la población total de la IPCCF está constituida por 101 colaboradores, de los cuales: 07 colaboradores laboran en la Gerencia de Oficiales, 22 colaboradores laboran en la Gerencia de Operaciones y 72 colaboradores laboran en la Gerencia de Operaciones Especiales.

Del total de la población 77 son hombres y 24 son mujeres, teniendo grado universitario 71 colaboradores y 30 colaboradores poseen estudios secundarios.

### 3.6.2. Muestra

Muestra representativa, sabiendo la población N se aplica la siguiente fórmula:

$$\eta = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N-1) + p \cdot q \cdot z^2}$$

Donde:  $p = 0,50$        $q = 0,50$   
 $Z = 1,96$        $E = 0,05$

Obteniéndose una muestra de 80 colaboradores (57 de la Gerencia de Operaciones Especiales, 18 de la Gerencia de Operaciones y 05 de la Gerencia de Oficiales).

**Tabla 3.1**  
**Población y muestra de la IPCCF**

Unidades de la IPCCF	Población	hi	Muestra
Gerencia de Oficiales	7	0,07	5
Gerencia de Operaciones	22	0,22	18
Gerencia de Operaciones Especiales	72	0,71	57
Total	101	1,00	80

**Tabla 3.2**  
**Muestra: género y grado académico**

Unidades de la IPCCF	Hombres	Mujeres	Secundaria	Universitaria
Gerencia de Oficiales	3	2	1	4
Gerencia de Operaciones	12	6	5	13
Gerencia de Operaciones Especiales	47	10	19	38
Total	62	18	25	55

### **3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### **3.7.1. Técnicas**

- Técnicas de observación.
- Técnicas de encuesta.

#### **3.7.2 Instrumentos**

- Guías de observación.
- Cuestionario.
- Entrevistas.

### **3.8. Procedimientos de recolección de datos.**

Mediante la aplicación de las encuestas, luego se tabula para ser analizados estadísticamente.

### **3.9. Procesamiento estadístico y análisis de datos**

Se efectuó aplicando el análisis cuantitativo a los datos mediante los siguientes datos estadísticos descriptivos: media, mediana, moda, desviación estándar, varianza, valor mínimo, valor máximo y rango, para establecer una medida exacta de cada variable y sus dimensiones.

A partir de los datos obtenidos de las escalas aplicadas a los colaboradores de la IPCCF de la SUNAT se procede a la contrastación de la hipótesis mediante la técnica estadística de Coeficiente de Correlación, aportando evidencia para sustentar o rechazar las hipótesis alternativas.

### 3.9.1. Resultados de campo.

#### ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

1) *¿Cuál fue su actitud respecto al proceso de fusión por absorción?*

- La existencia de una incertidumbre por saber que comprendía este proceso de fusión por absorción.
- Tratar de entender que era una acción política que buscaba mejorar el funcionamiento del aparato estatal.
- Un desconocimiento de lo que se quería obtener con este proceso de fusión de ambas instituciones.
- De sorpresa por tratarse de administraciones tributarias con diferentes negocios.

2) *¿Qué aspectos considera importantes en el proceso de fusión por absorción?*

- La distribución equitativa de los diferentes recursos que poseían ambas instituciones.
- La designación del personal en los puestos de trabajo de acuerdo a sus competencias y formación académica.
- La correcta adecuación de los procedimientos a las diferentes funciones que se realizaran después de la fusión.
- Respeto y valoración de los logros alcanzados por la administración absorbida.

3) *¿Cuáles son los aspectos más importantes que considera en el clima laboral?*

- La existencia de igualdad de oportunidades de desarrollarse en la institución y las condiciones laborales.
- Exista un reconocimiento y valoración de las acciones destacadas realizadas en cumplimiento de las labores encomendadas.
- La cooperación entre los colaboradores de la institución.

- El respaldo de los jefes para lograr cumplir con los objetivos de la institución, además de las condiciones laborales.
- El poder intercambiar ideas y sugerencias con nuestros compañeros y jefes.
- Distribución adecuada de las capacitaciones que ayuden a mejorar los objetivos trazados.
- Trato igualitario en la institución y adecuadas condiciones laborales.
- Recibir una remuneración de acuerdo al desempeño y capacidades.
- No recibir represalias por expresar opiniones incómodas para la administración y buenas condiciones laborales.

4) *¿El proceso de fusión por absorción afectó algunos aspectos del clima laboral?*

- Falta de apoyo de los jefes con respecto a las funciones de los subordinados y las condiciones laborales.
- Una escala salarial diferenciada, presentándose a igual trabajo diferente remuneración.
- Presencia de un liderazgo autoritario, no recibiendo recomendaciones y/o aportes de los colaboradores; inadecuadas condiciones laborales.
- Identificación de los colaboradores con respecto a las funciones desempeñadas, en general las condiciones laborales.
- Designación de jefes que no cumplen con los requisitos de conocimientos para desempeñar las funciones y las condiciones laborales.
- Rompimiento de la línea de carrera y designaciones sin concurso previo.

5) *¿Cuáles son los aspectos más importantes que considera en el desempeño laboral?*

- Adecuado conocimiento técnico de las labores que se realizan, teniendo actitud para trabajar.
- Establecimiento de prioridades en las tareas encomendadas.
- Predisposición de realizar bien las labores a pesar de las adversidades que se pudieran presentar, presentando una buena actitud en el trabajo.

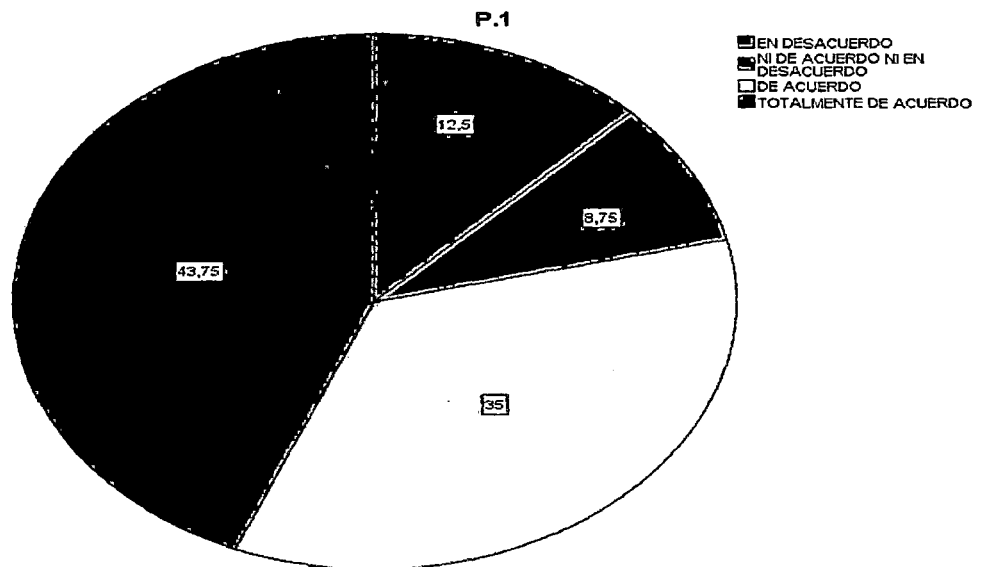
- Laborar en equipo de trabajo y la actitud para trabajar.
  - El aprovechamiento del potencial del personal capacitado para realizar diferentes labores y la actitud que se da al desarrollar las mismas.
- 6) *¿Considera que el proceso de fusión por absorción afecto su desempeño laboral?*
- No afecto mi desempeño laboral, teniendo la esperanza de mejorar las condiciones laborales actuales.
  - Definitivamente cumplo a cabalidad con mis labores encomendadas, pero si se mejoran las condiciones daría mucho más de mí.
  - No, pero se observa que existen cuellos de botella en las operaciones debido a que personal de tributos internos están realizando labores aduaneras.
  - Mi desempeño laboral no fue afectado por el proceso de fusión por absorción, pudiéndose mejorar diferentes situaciones que se pudieran presentar como consecuencia del proceso.



## ESCALA SOBRE CLIMA LABORAL

Pregunta 1. ¿Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización?

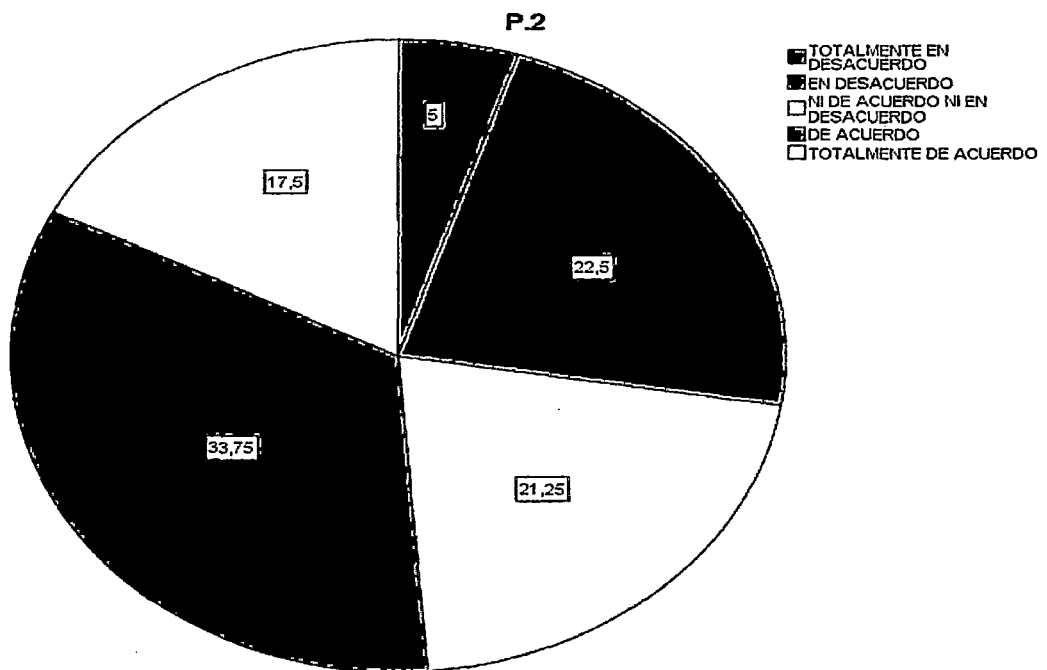
	Frecuencia	Porcentaje
EN DESACUERDO	10	12,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	7	8,75
DE ACUERDO	28	35,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	35	43,75
Total	80	100,0



El 43,75% está totalmente de acuerdo que se considera factor clave para el éxito de la organización, el 35% está de acuerdo, el 8,75% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente) y el 12,5% se encuentra en desacuerdo.

Pregunta 2. ¿El jefe brinda apoyo permanentemente para superar los obstáculos que se presentan?

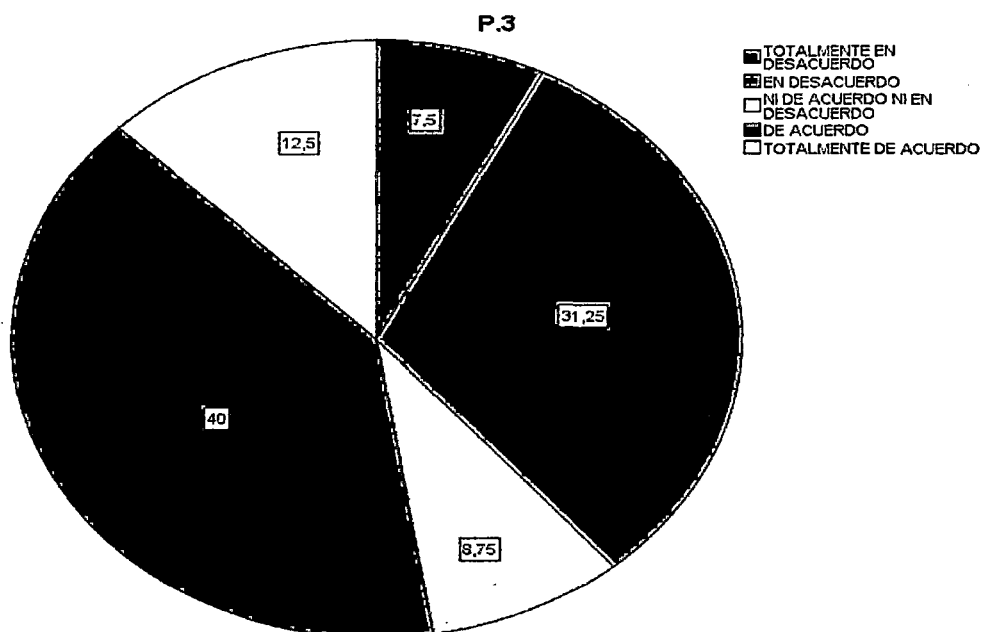
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	5,0
EN DESACUERDO	18	22,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	17	21,25
DE ACUERDO	27	33,75
TOTALMENTE DE ACUERDO	14	17,5
Total	80	100,0



El 17,50% está totalmente de acuerdo en que el jefe brinda apoyo permanentemente para superar los obstáculos que se presentan, el 33,75% está de acuerdo, el 21,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 22,5% se encuentra en desacuerdo y el 5% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 3. ¿Existen oportunidades de progresar en la institución?

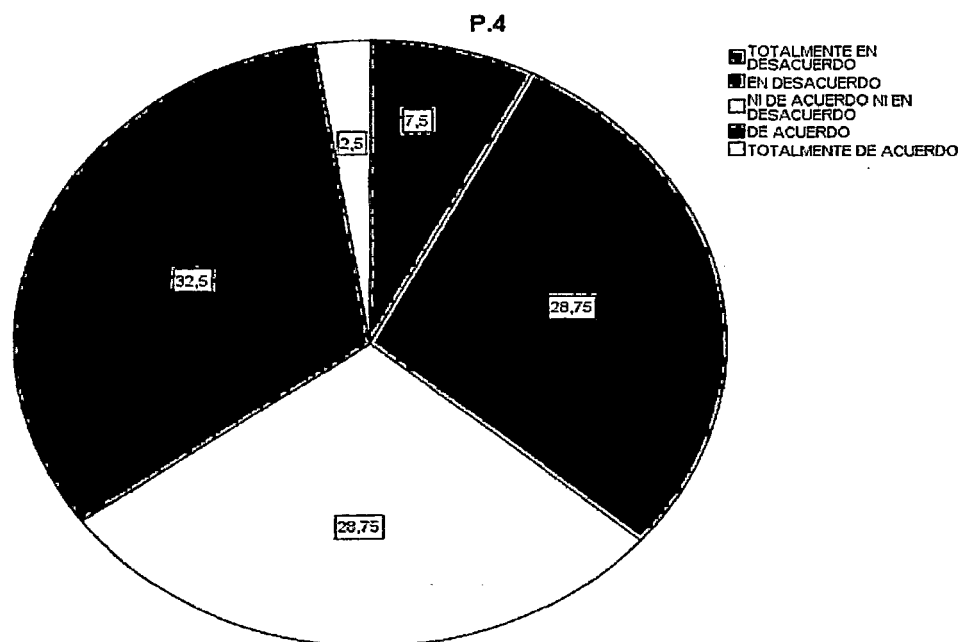
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	7,5
EN DESACUERDO	25	31,25
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	7	8,75
DE ACUERDO	32	40,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	12,5
Total	80	100,0



El 12,50% está totalmente de acuerdo que existen posibilidades de progresar en la institución, el 40% está de acuerdo, el 8,75% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 31,5% se encuentra en desacuerdo y el 7,5% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 4. ¿La institución fomenta y promueve la comunicación?

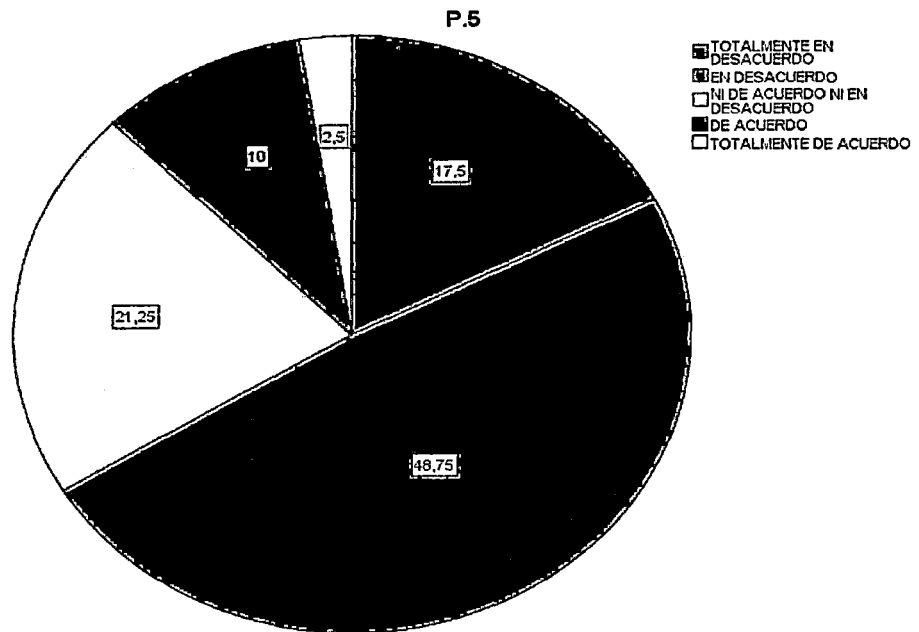
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	7,5
EN DESACUERDO	23	28,8
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	23	28,8
DE ACUERDO	26	32,5
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	2,5
Total	80	100,0



El 2,50% está totalmente de acuerdo que la institución fomenta y promueve la comunicación, el 32,5% está de acuerdo, el 28,75% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 28,75% se encuentra en desacuerdo y el 7,5% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 5. ¿Existe un trato justo en la Organización?

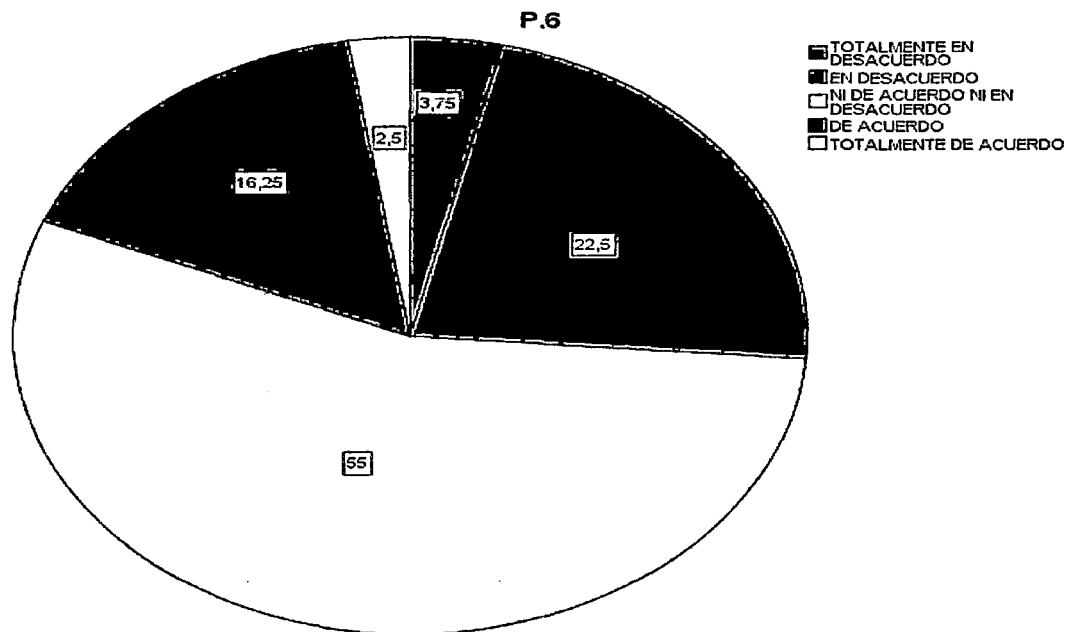
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	14	17,5
EN DESACUERDO	39	48,75
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	17	21,25
DE ACUERDO	8	10,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	2,5
Total	80	100,0



El 2,5% está totalmente de acuerdo que existe un trato justo en la Organización, el 10% está de acuerdo, el 21,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 48,75% se encuentra en desacuerdo y el 17,5% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 6. ¿Con la Fusión se poseen menos oportunidades de desarrollo?

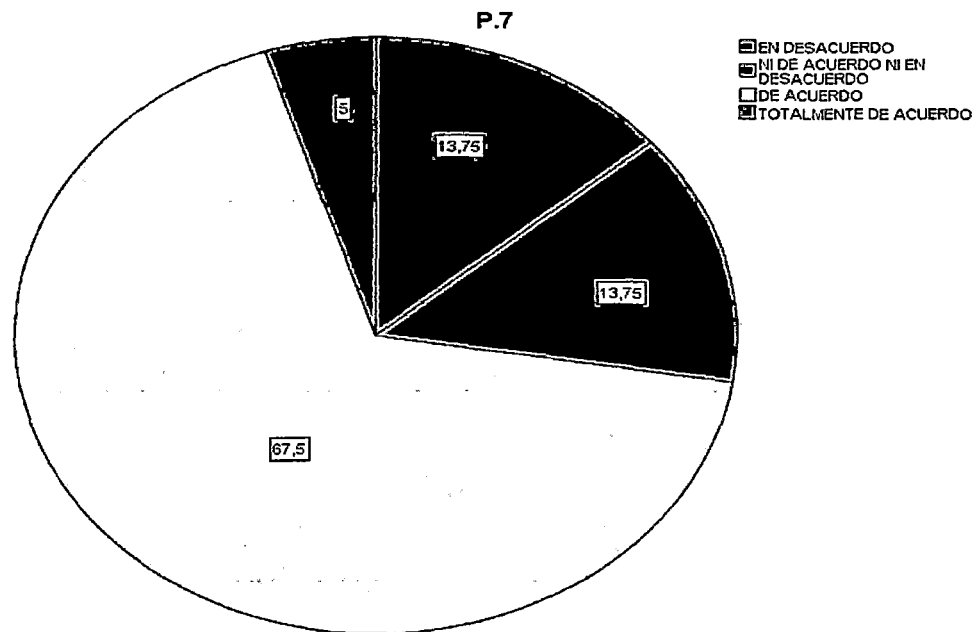
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	3,8
EN DESACUERDO	18	22,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	44	55,0
DE ACUERDO	13	16,3
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	2,5
Total	80	100,0



El 2,5% está totalmente de acuerdo que con la Fusión se poseen menos oportunidades de desarrollo, el 16,25% está de acuerdo, el 55% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 22,5% se encuentra en desacuerdo y el 3,75% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 7. ¿Existen normas y procedimientos como guías que coadyuvan al mejor cumplimiento del trabajo?

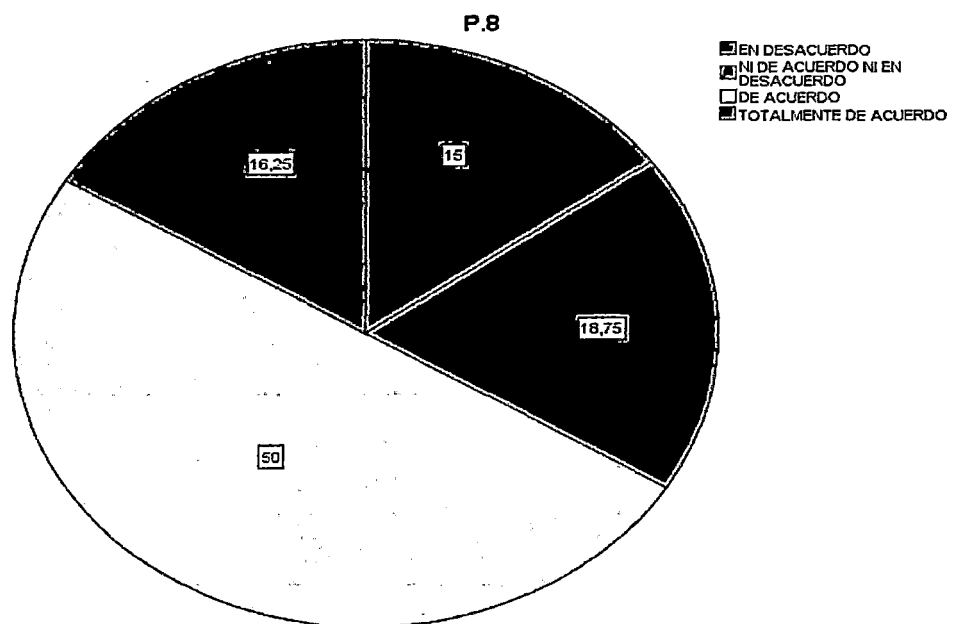
	Frecuencia	Porcentaje
EN DESACUERDO	11	13,75
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	11	13,75
DE ACUERDO	54	67,5
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	5,0
Total	80	100,0



El 5% está totalmente de acuerdo que existen normas y procedimientos como guías que coadyuvan al mejor cumplimiento del trabajo, el 67,5% está de acuerdo, el 13,75% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente) y el 13,75% se encuentra en desacuerdo.

Pregunta 8. ¿Los trabajadores están comprometidos con el logro de los objetivos organizacionales?

	Frecuencia	Porcentaje
EN DESACUERDO	12	15,0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	15	18,75
DE ACUERDO	40	50,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	16,25
Total	80	100,0

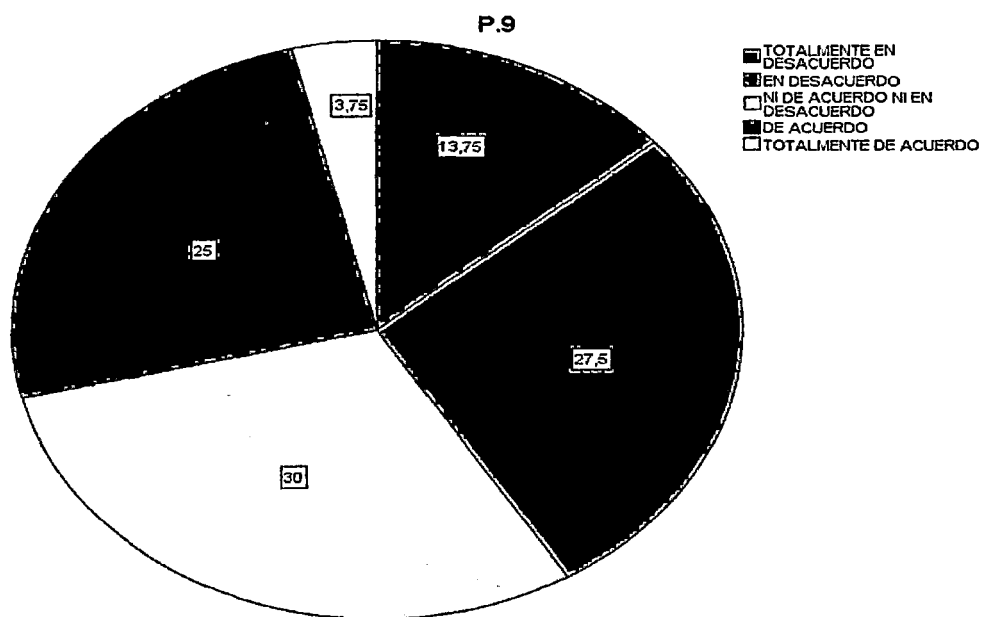


El 16,25% está totalmente de acuerdo que los trabajadores están comprometidos con el logro de los objetivos organizacionales, el 50% está de acuerdo, el 18,75% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente) y el 15% está en desacuerdo.



Pregunta 9. ¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras?

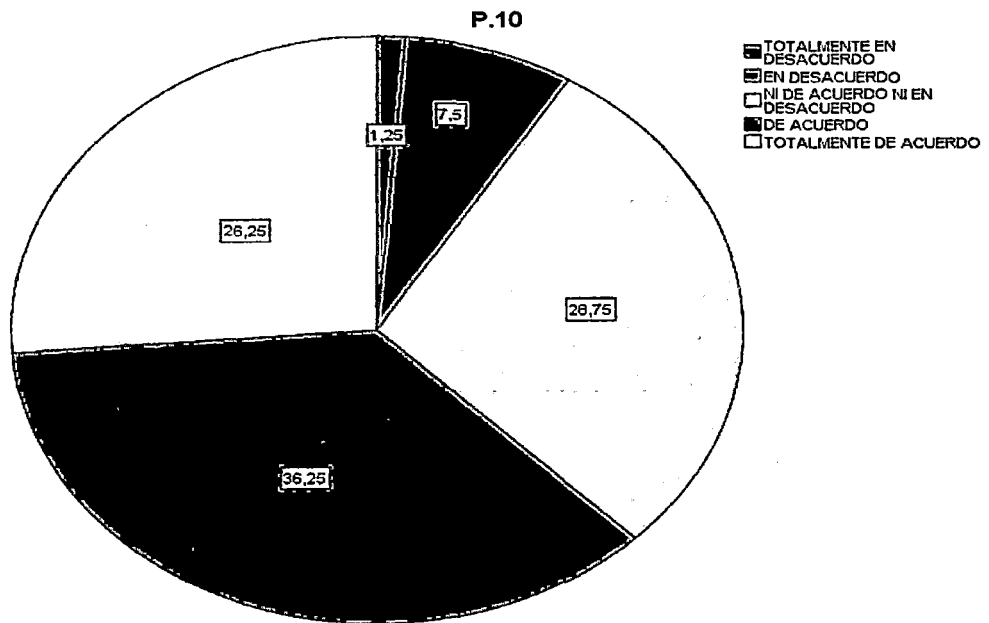
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	11	13,75
EN DESACUERDO	22	27,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	24	30,0
DE ACUERDO	20	25,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	3,75
Total	80	100,0



El 3,75% está totalmente de acuerdo que se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras, el 25% está de acuerdo, el 30% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 27,5% se encuentra en desacuerdo y el 13,75% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 10. ¿En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa?

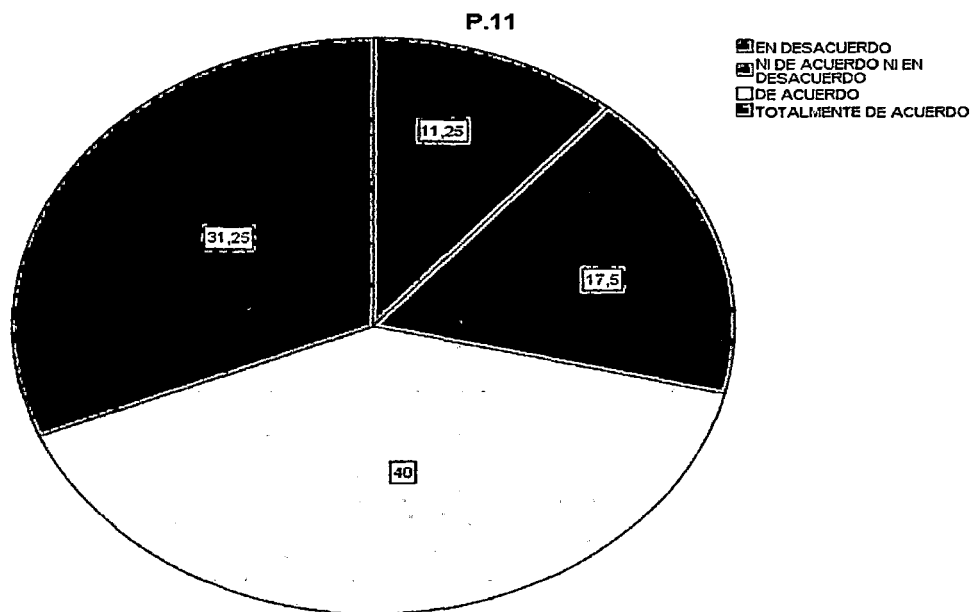
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	1,25
EN DESACUERDO	6	7,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	23	28,75
DE ACUERDO	29	36,25
TOTALMENTE DE ACUERDO	21	26,25
Total	80	100,0



El 26,25% está totalmente de acuerdo que en los grupos de trabajo existe una relación armoniosa, el 36,25% está de acuerdo, el 28,75% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 7,5% se encuentra en desacuerdo y el 1,25% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 11. ¿Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal?

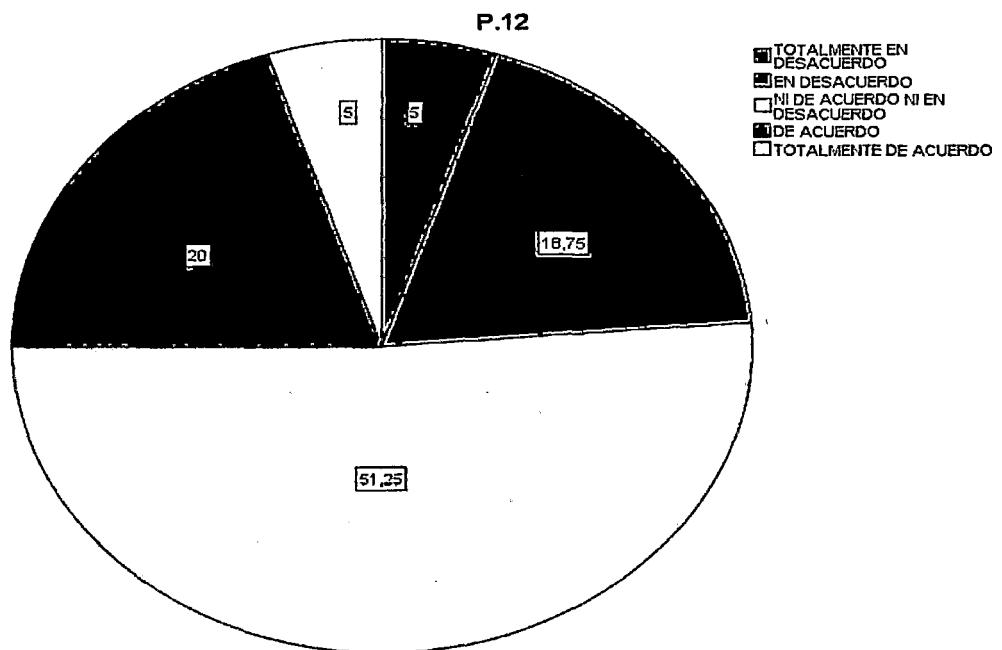
	Frecuencia	Porcentaje
EN DESACUERDO	9	11,25
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	14	17,5
DE ACUERDO	32	40,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	25	31,25
Total	80	100,0



El 31,25% está totalmente de acuerdo que cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal, el 40% está de acuerdo, el 17,5% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente) y el 11,5% se encuentra en desacuerdo.

Pregunta 12. ¿La Fusión disminuyo el compromiso de los trabajadores con la institución?

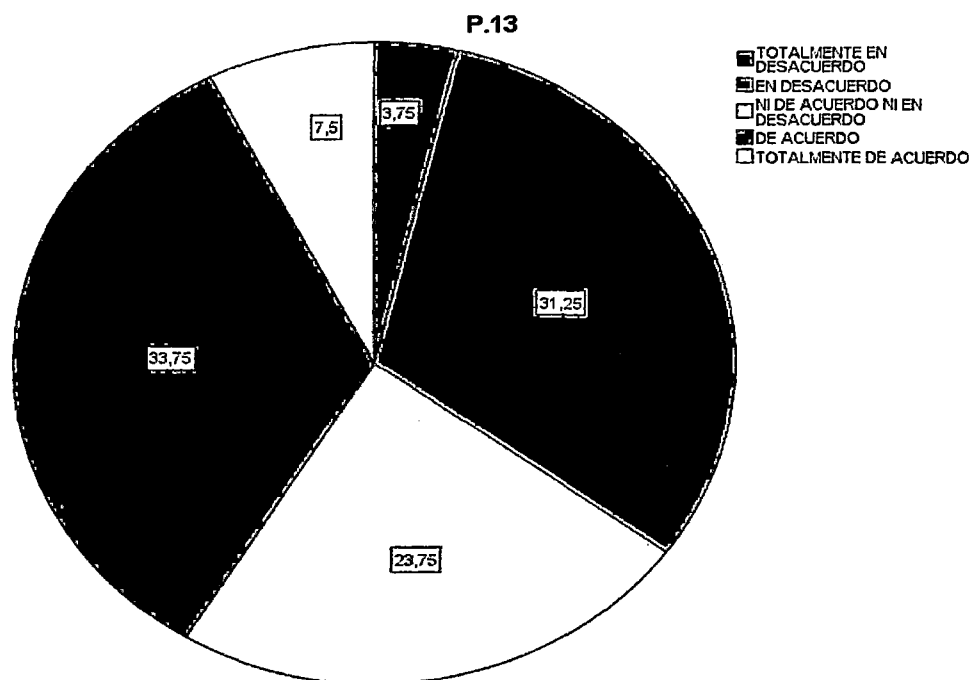
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	5,0
EN DESACUERDO	15	18,75
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	41	51,25
DE ACUERDO	16	20,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	5,0
Total	80	100,0



El 5% está totalmente de acuerdo que la Fusión disminuyo el compromiso de los trabajadores con la institución, el 20% está de acuerdo, el 51,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 18,75% se encuentra en desacuerdo y el 5% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 13. ¿Se dispone de un sistema adecuado para el seguimiento y control de las actividades?

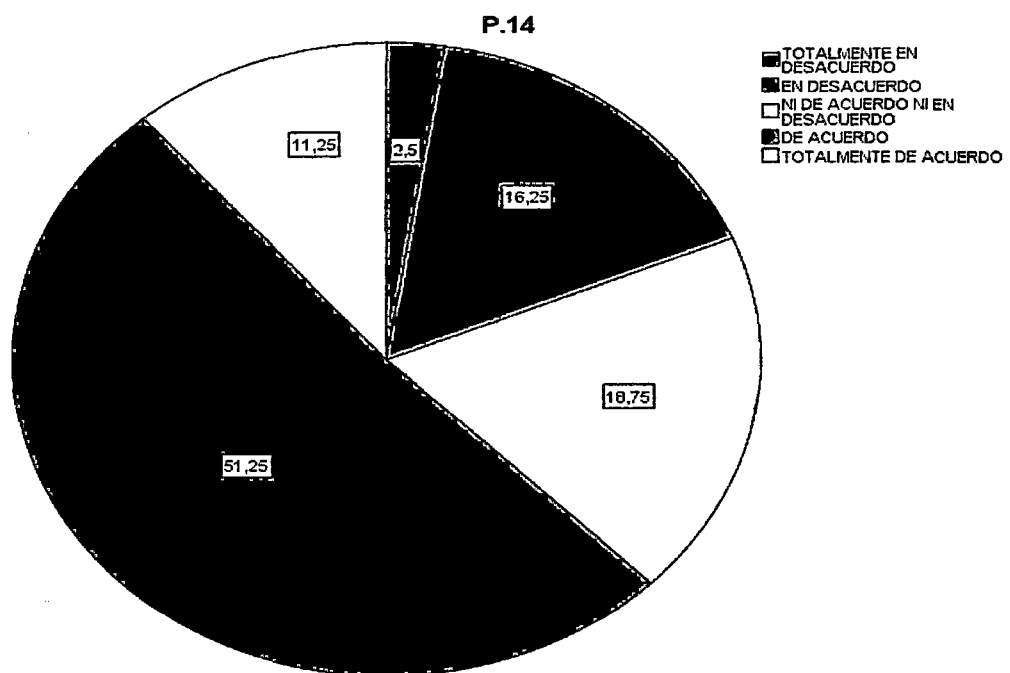
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	3,75
EN DESACUERDO	25	31,25
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	19	23,75
DE ACUERDO	27	33,75
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	7,5
Total	80	100,0



El 7,50% está totalmente de acuerdo que se dispone de un sistema adecuado para el seguimiento y control de las actividades, el 33,75% está de acuerdo, el 23,75% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 31,25% se encuentra en desacuerdo y el 3,75% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 14. ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?

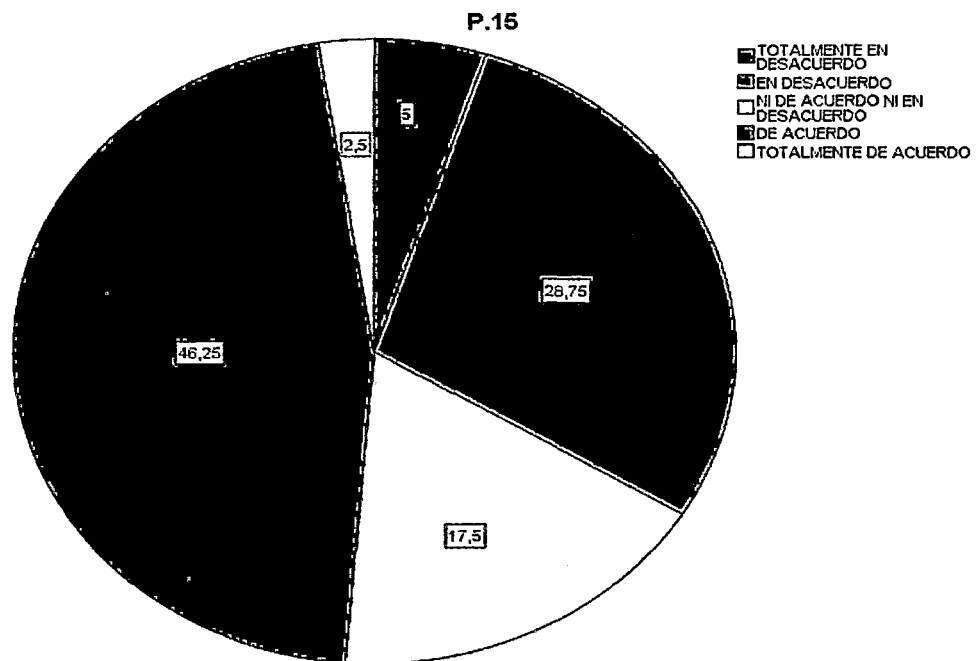
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2,5
EN DESACUERDO	13	16,25
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	15	18,75
DE ACUERDO	41	51,25
TOTALMENTE DE ACUERDO	9	11,25
Total	80	100,0



El 11,25% está totalmente de acuerdo que se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo, el 51,25% está de acuerdo, el 18,75% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 16,25% se encuentra en desacuerdo y el 2,5% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 15. ¿Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo?

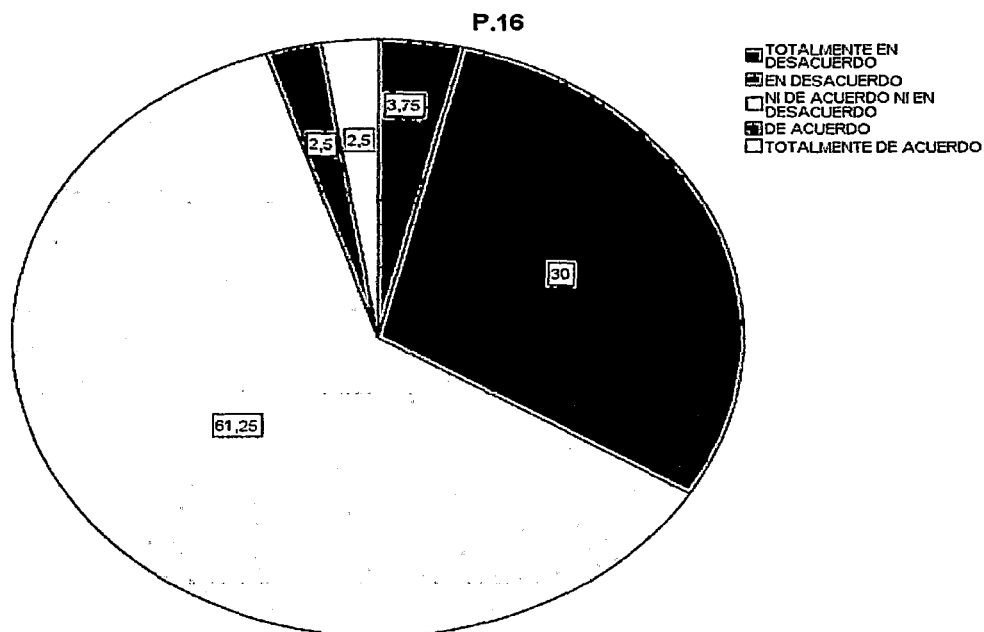
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	5,0
EN DESACUERDO	23	28,75
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	14	17,5
DE ACUERDO	37	46,25
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	2,5
Total	80	100,0



El 2,5% está totalmente de acuerdo que se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo, el 46,25% está de acuerdo, el 17,5% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 28,75% se encuentra en desacuerdo y el 5% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 16. ¿El personal transferido por la Fusión mejoro su calidad de vida?

	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	3,75
EN DESACUERDO	24	30,0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	49	61,25
DE ACUERDO	2	2,5
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	2,5
Total	80	100,0

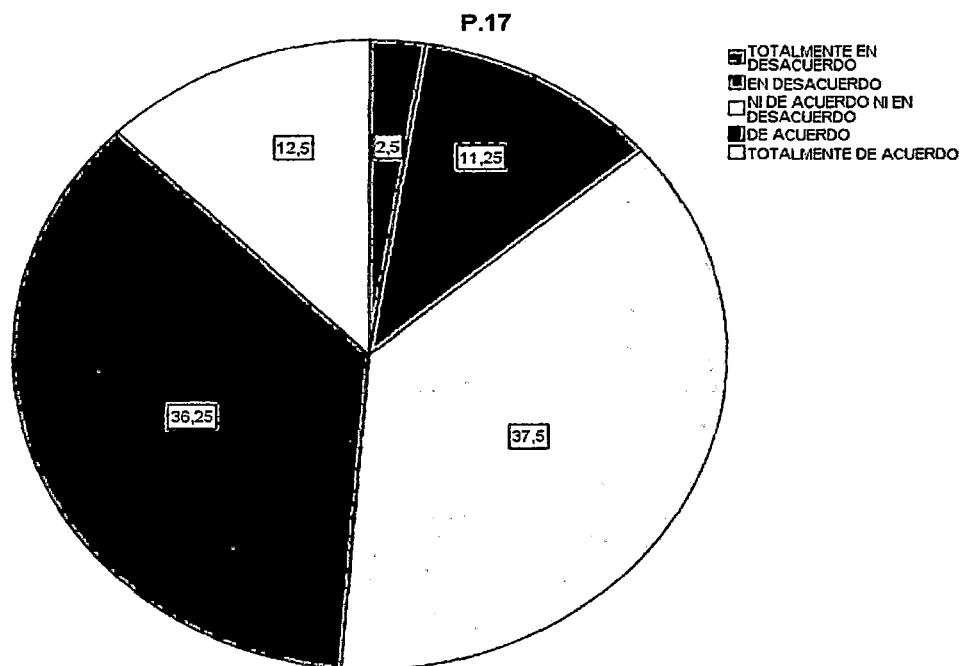


El 2,5% está totalmente de acuerdo que el personal transferido por la Fusión mejoro su calidad de vida, el 2,5% está de acuerdo, el 61,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 30% se encuentra en desacuerdo y el 3,75% está totalmente en desacuerdo.



Pregunta 17. ¿Existe mucha cooperación entre los trabajadores?

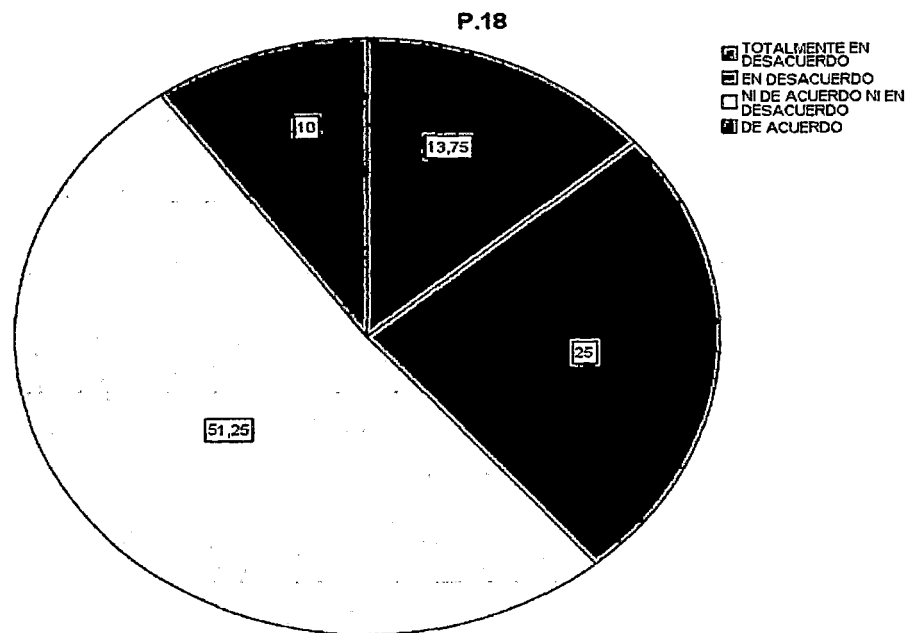
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2,5
EN DESACUERDO	9	11,25
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	30	37,5
DE ACUERDO	29	36,25
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	12,5
Total	80	100,0



El 12,5% está totalmente de acuerdo que existe mucha cooperación entre los trabajadores, el 36,25% está de acuerdo, el 37,5% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 11,25% está en desacuerdo y el 2,5% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 18. ¿Se evalúa por igual a los trabajadores fusionados?

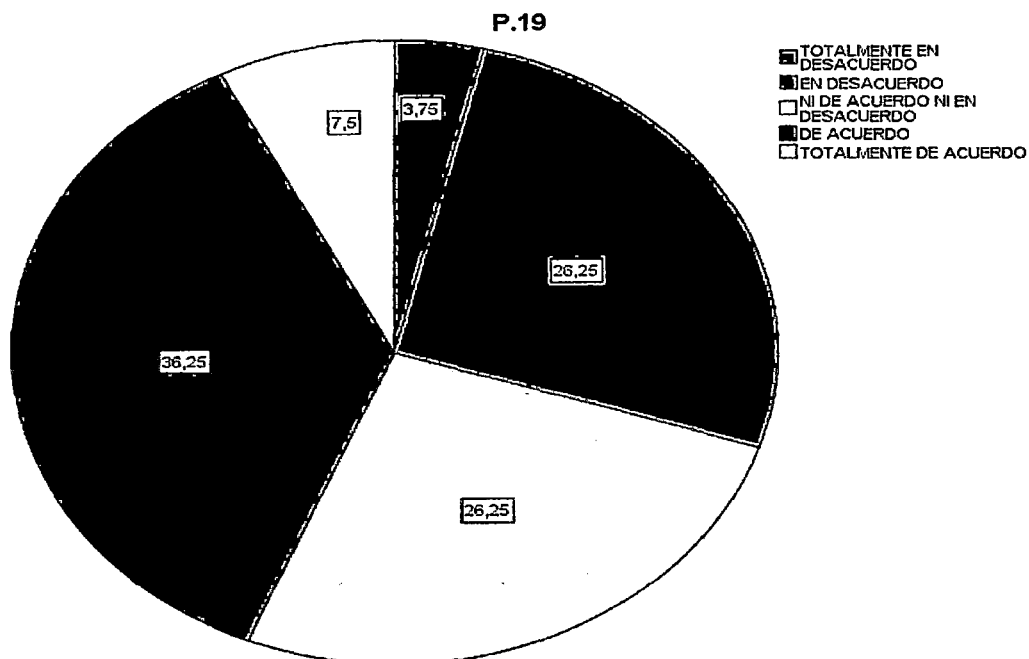
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	11	13,75
EN DESACUERDO	20	25,0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	41	51,25
DE ACUERDO	8	10,0
Total	80	100,0



El 10% está de acuerdo que se evalúa por igual a los trabajadores fusionados, el 51,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 25% está en desacuerdo y el 13,75% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 19. ¿Existen suficientes canales de comunicación?

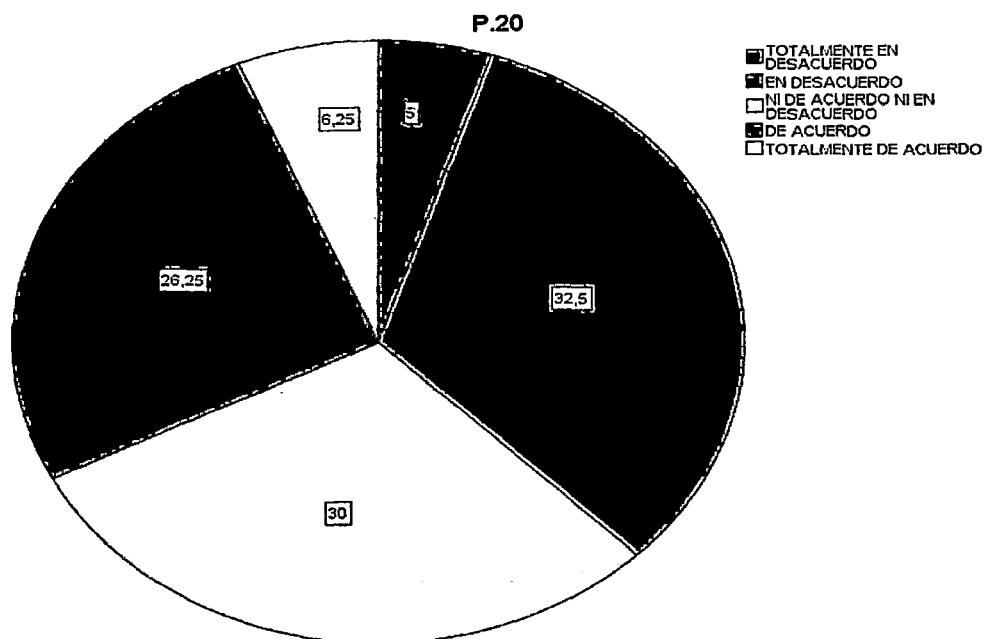
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	3,75
EN DESACUERDO	21	26,25
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	21	26,25
DE ACUERDO	29	36,25
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	7,5
Total	80	100,0



El 7,5% está totalmente de acuerdo que existen suficientes canales de comunicación, el 36,25% está de acuerdo, el 26,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 26,25% está en desacuerdo y el 3,75% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 20. ¿En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo?

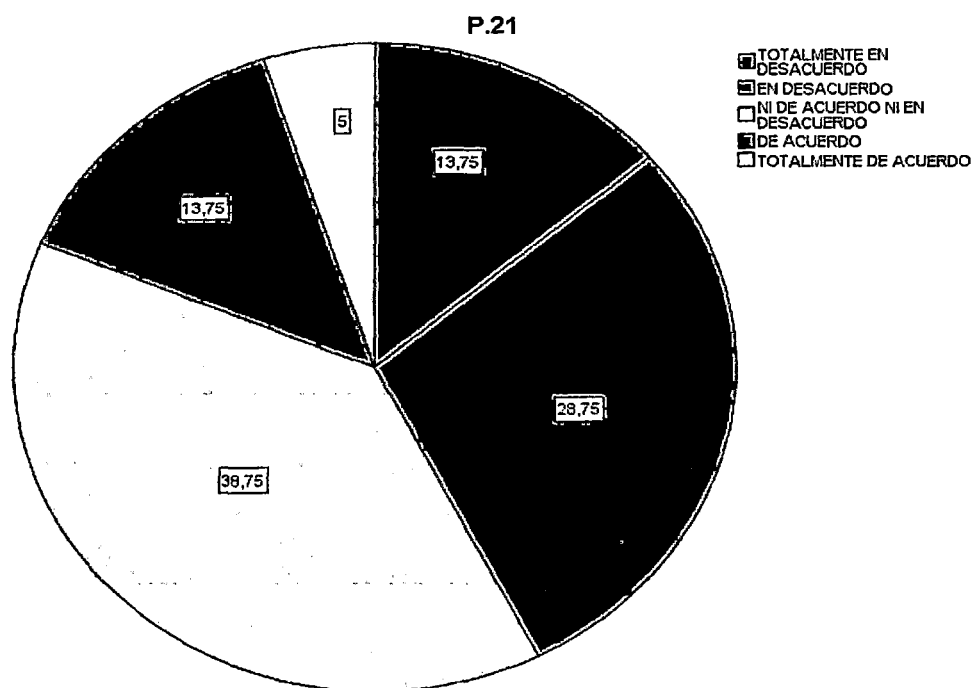
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	5,0
EN DESACUERDO	26	32,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	24	30,0
DE ACUERDO	21	26,25
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	6,25
Total	80	100,0



El 6,25% está totalmente de acuerdo que en la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo, el 26,25% está de acuerdo, el 30% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 32,5% está en desacuerdo y el 5% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 21. ¿Con la Fusión no se aplican reconocimientos adecuados del personal?

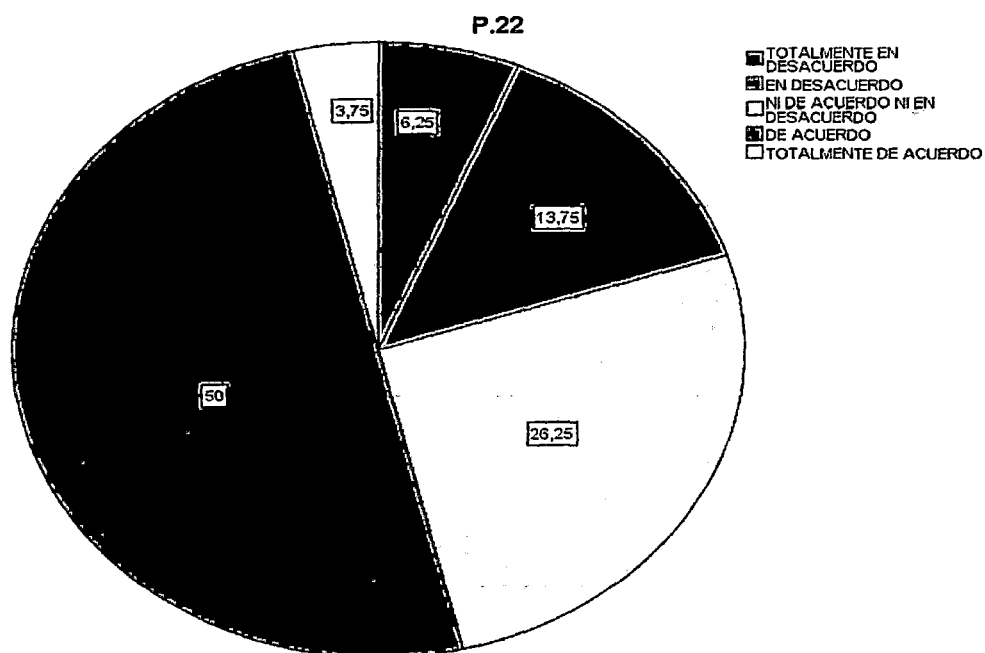
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	11	13,75
EN DESACUERDO	23	28,75
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	31	38,75
DE ACUERDO	11	13,75
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	5,0
Total	80	100,0



El 5% está totalmente de acuerdo que con la Fusión no se aplican reconocimientos adecuados del personal, el 13,75% está de acuerdo, el 38,75% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 28,75% está en desacuerdo y el 13,75% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 22. ¿La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea?

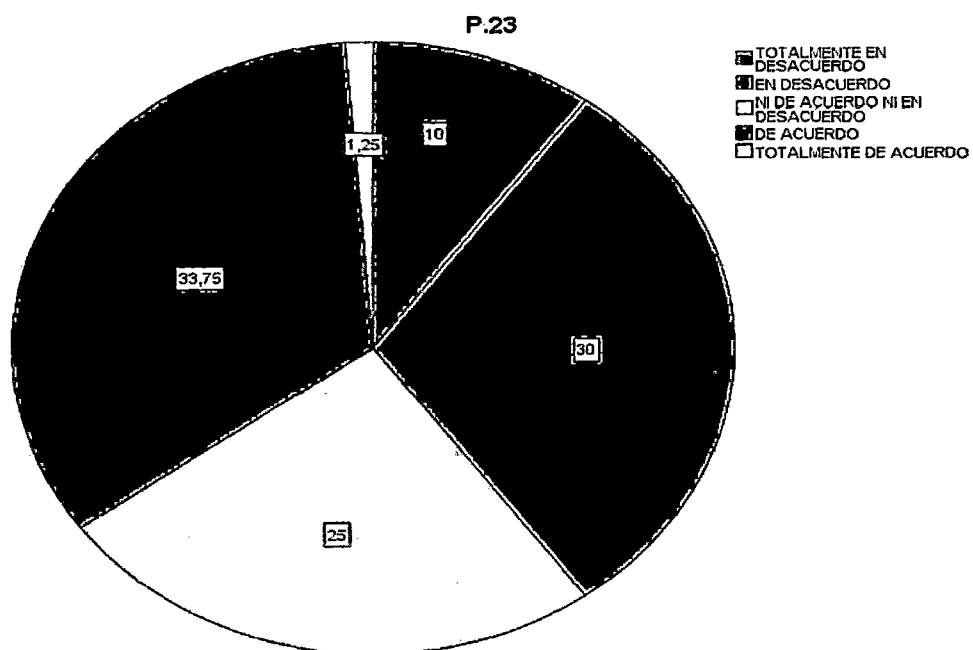
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	6,25
EN DESACUERDO	11	13,75
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	21	26,25
DE ACUERDO	40	50,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	3,75
Total	80	100,0



El 3,75% está totalmente de acuerdo que la evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea, el 50% está de acuerdo, el 26,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 13,75% está en desacuerdo y el 6,25% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 23. ¿Los trabajadores se interesan por los problemas de sus compañeros?

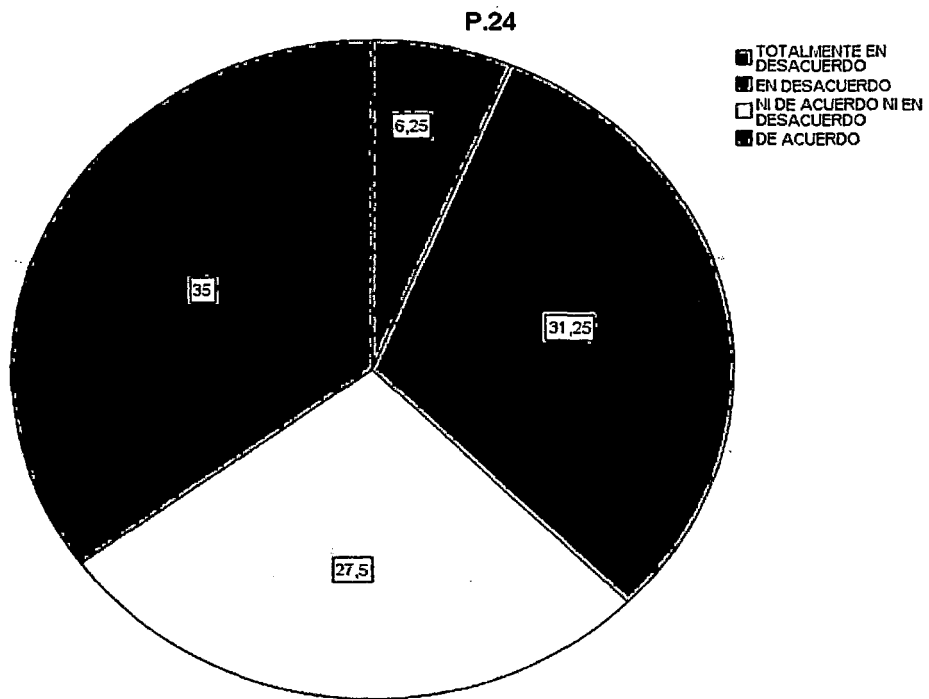
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	10,0
EN DESACUERDO	24	30,0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	20	25,0
DE ACUERDO	27	33,75
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	1,25
Total	80	100,0



El 1,25% está totalmente de acuerdo que los trabajadores se interesan por los problemas de sus compañeros, el 33,75% está de acuerdo, el 25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 30% está en desacuerdo y el 10% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 24. ¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía?

	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	6,25
EN DESACUERDO	25	31,25
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	22	27,5
DE ACUERDO	28	35,0
Total	80	100,0

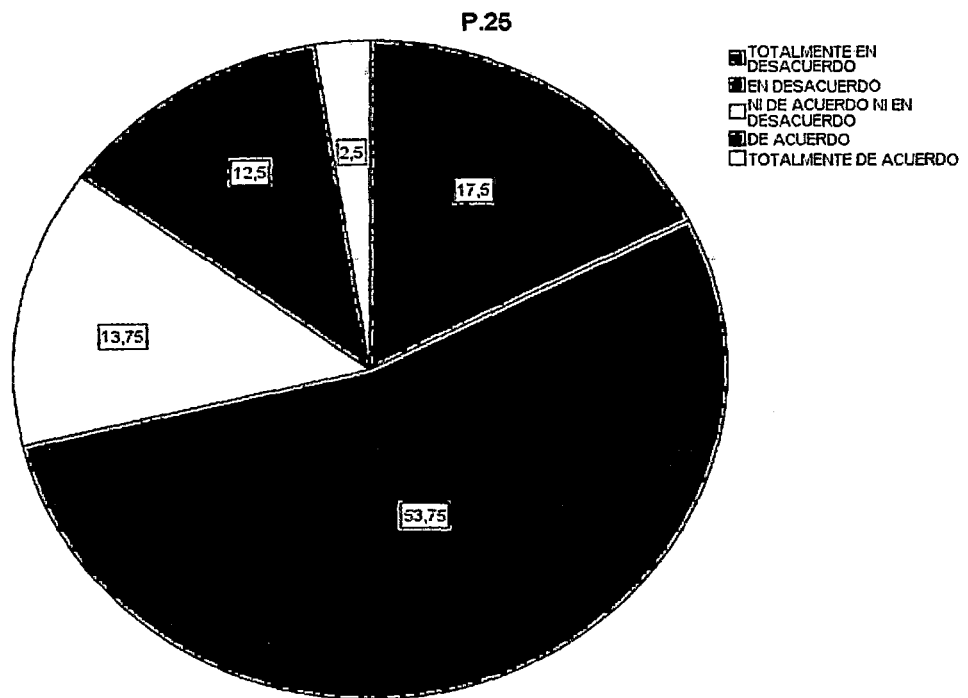


El 35% está de acuerdo que es posible la interacción con personas de mayor jerarquía, el 27,5% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 31,25% está en desacuerdo y el 6,25% está totalmente en desacuerdo.



Pregunta 25. ¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros?

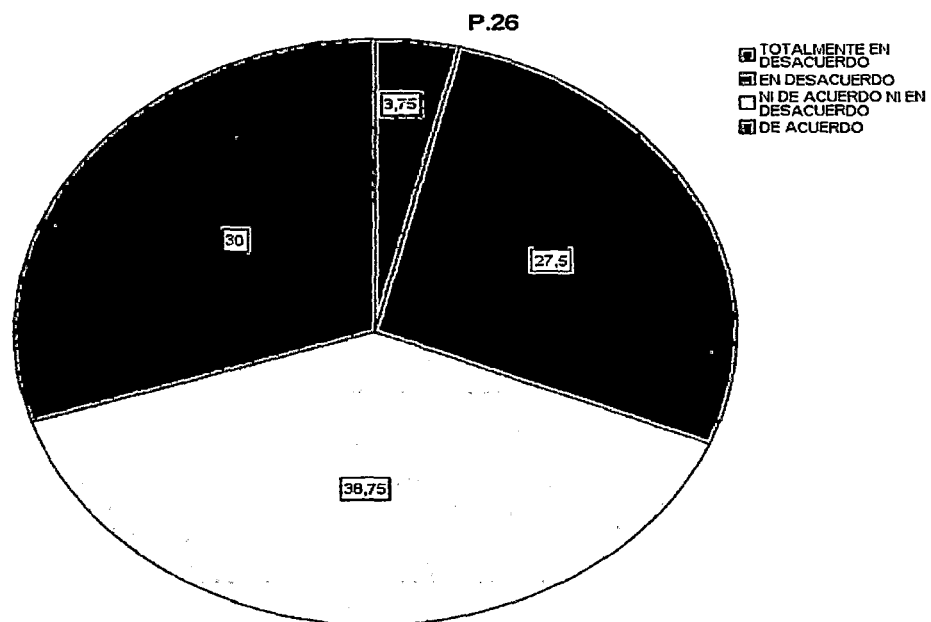
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	14	17,5
EN DESACUERDO	43	53,75
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	11	13,75
DE ACUERDO	10	12,5
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	2,5
Total	80	100,0



El 2,5% está totalmente de acuerdo que la remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros, el 12,5% está de acuerdo, el 13,75% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 53,75% está en desacuerdo y el 17,5% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 26. ¿El medio laboral favorece al logro de las expectativas, generando una perspectiva positiva de futuro?

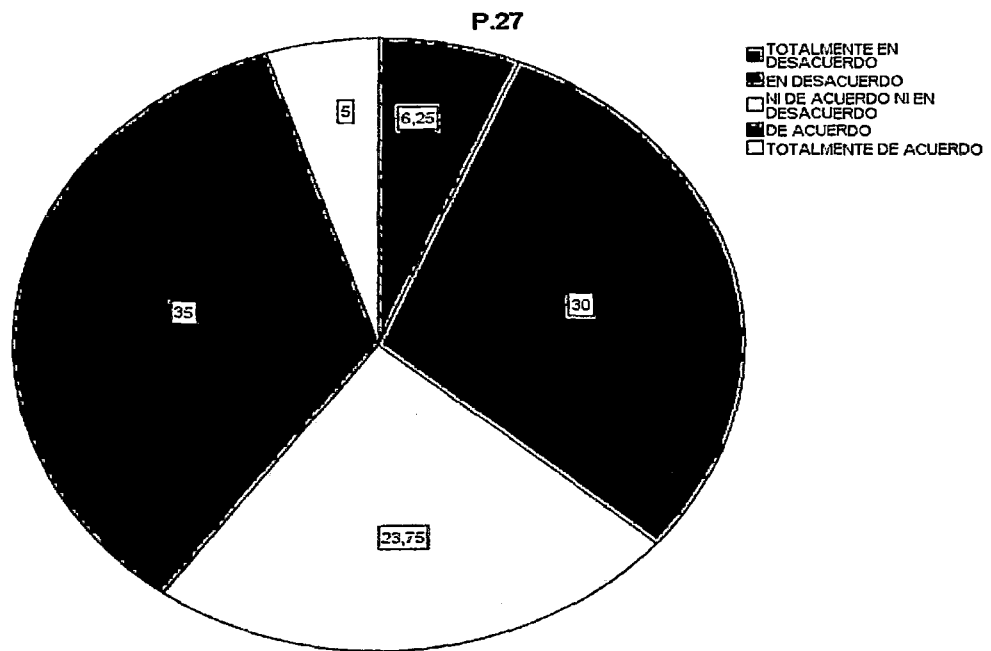
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	3,75
EN DESACUERDO	22	27,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	31	38,75
DE ACUERDO	24	30,0
Total	80	100,0



El 30% está de acuerdo que el medio laboral favorece al logro de las expectativas, generando una perspectiva positiva de futuro, el 38,75% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 27,5% está en desacuerdo y el 3,75% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 27. ¿Se provee de los materiales de manera oportuna para el cumplimiento de las funciones?

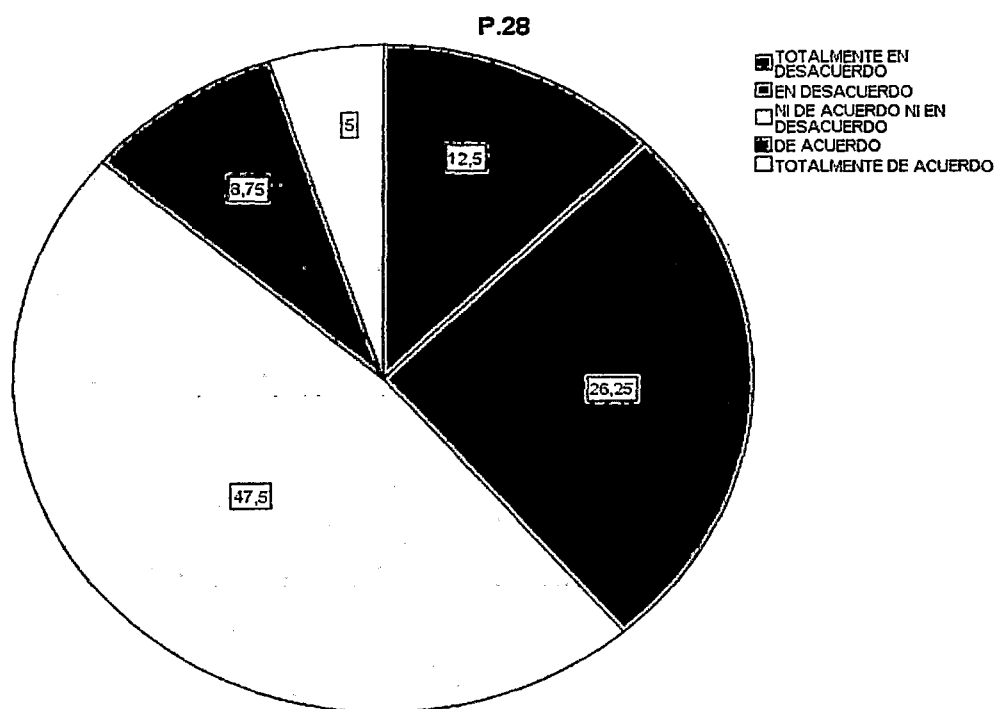
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	6,25
EN DESACUERDO	24	30,0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	19	23,75
DE ACUERDO	28	35,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	5,0
Total	80	100,0



El 5% está totalmente de acuerdo que se provee de los materiales de manera oportuna para el cumplimiento de las funciones, el 35% está de acuerdo, el 23,75% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 30% está en desacuerdo y el 6,25% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 28. ¿Existe una buena administración de los recursos?

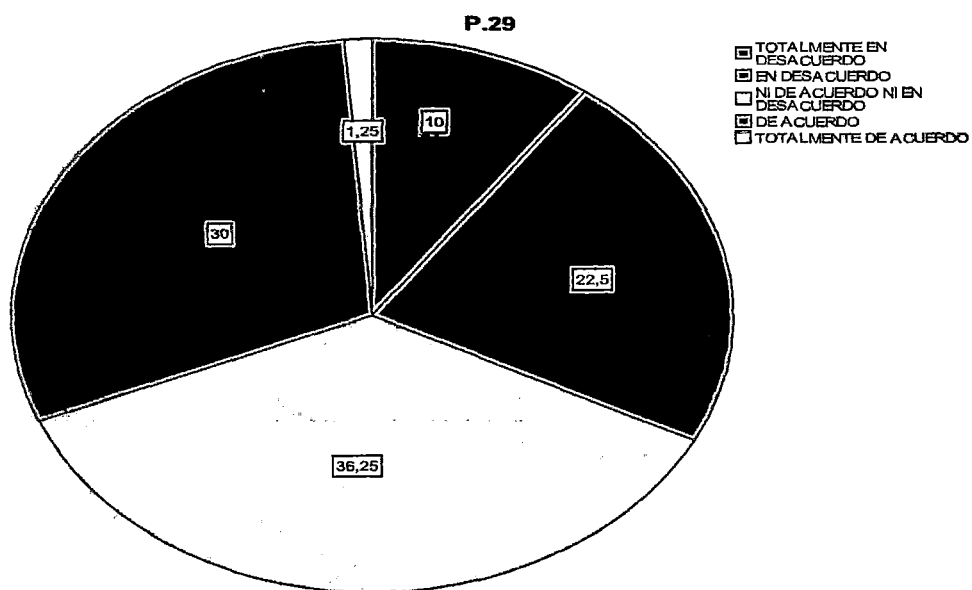
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	12,5
EN DESACUERDO	21	26,25
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	38	47,5
DE ACUERDO	7	8,75
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	5,0
Total	80	100,0



El 5% está totalmente de acuerdo que existe una buena administración de los recursos, el 8,75% está de acuerdo, el 47,5% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 26,25% está en desacuerdo y el 12,5% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 29. ¿El funcionamiento interno de la empresa se caracteriza por tener niveles altos de: fluidez, rapidez, claridad, coherencia, precisión?

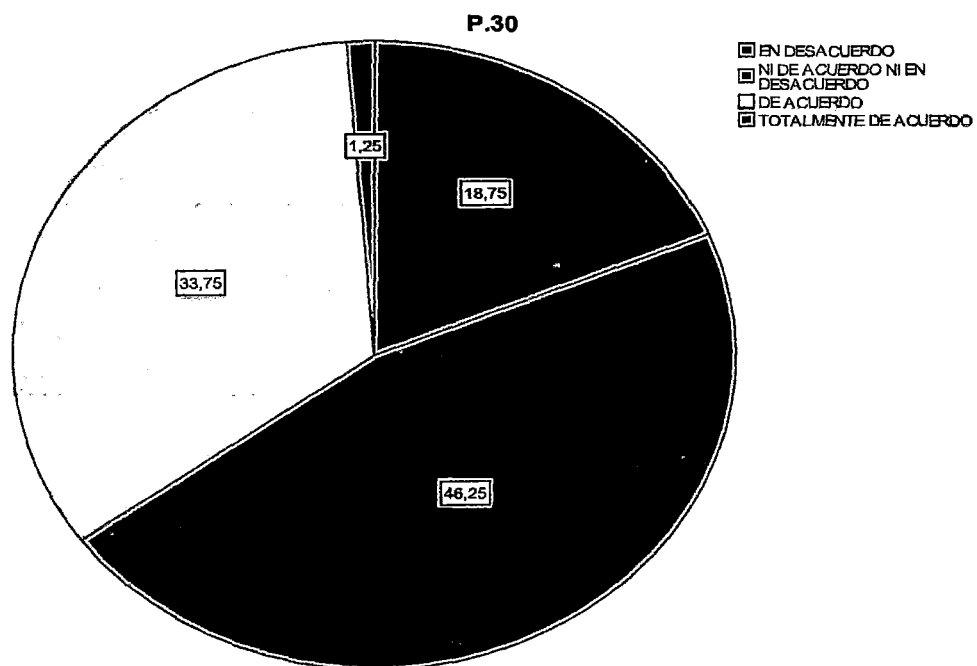
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	10,0
EN DESACUERDO	18	22,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	29	36,25
DE ACUERDO	24	30,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	1,25
Total	80	100,0



El 1,25% está totalmente de acuerdo que el funcionamiento interno de la empresa se caracteriza por tener niveles altos de: fluidez, rapidez, claridad, coherencia, precisión; el 30% está de acuerdo, el 36,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 22,5% está en desacuerdo y el 10% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 30. ¿La atención de los usuarios se caracteriza por tener niveles altos de: fluidez, rapidez, claridad, coherencia, precisión?

	Frecuencia	Porcentaje
EN DESACUERDO	15	18,75
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	37	46,25
DE ACUERDO	27	33,75
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	1,25
Total	80	100,0

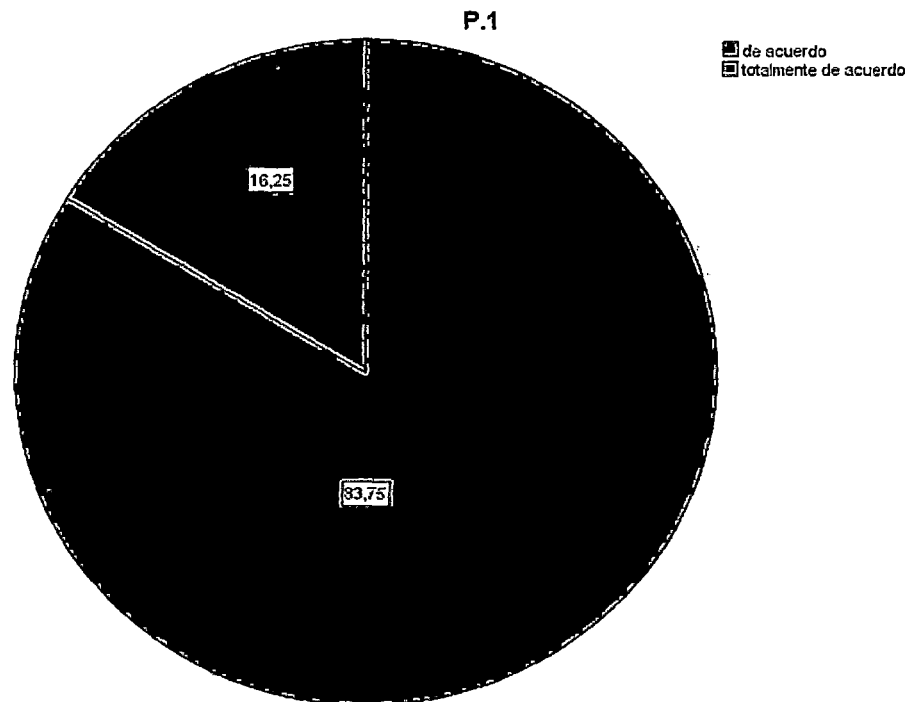


El 1,25% está totalmente de acuerdo que la atención de los usuarios se caracteriza por tener niveles altos de: fluidez, rapidez, claridad, coherencia, precisión; el 33,75% está de acuerdo, el 46,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente) y el 18,75% está en desacuerdo.

## ESCALA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

Pregunta 1. ¿Poseo un adecuado conocimiento técnico para el desarrollo del trabajo?

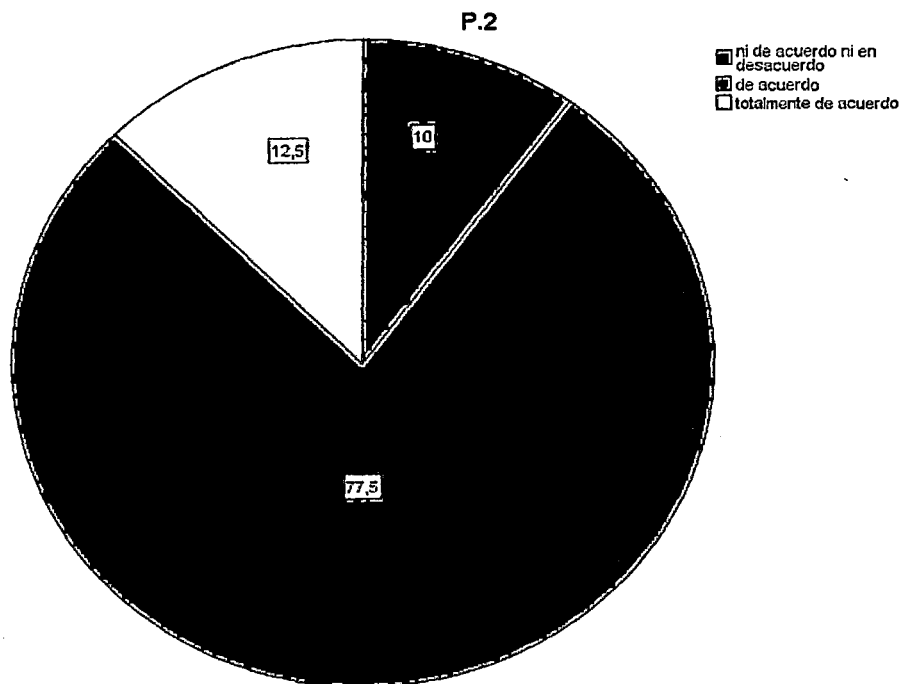
	Frecuencia	Porcentaje
DE ACUERDO	67	83,75
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	16,25
TOTAL	80	100,0



El 16,25% está totalmente de acuerdo que posee un adecuado conocimiento técnico para el desarrollo del trabajo y el 83,75% está de acuerdo.

Pregunta 2. ¿El conocimiento que poseo permite minimizar los problemas?

	Frecuencia	Porcentaje
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	10,0
DE ACUERDO	62	77,5
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	12,5
TOTAL	80	100,0

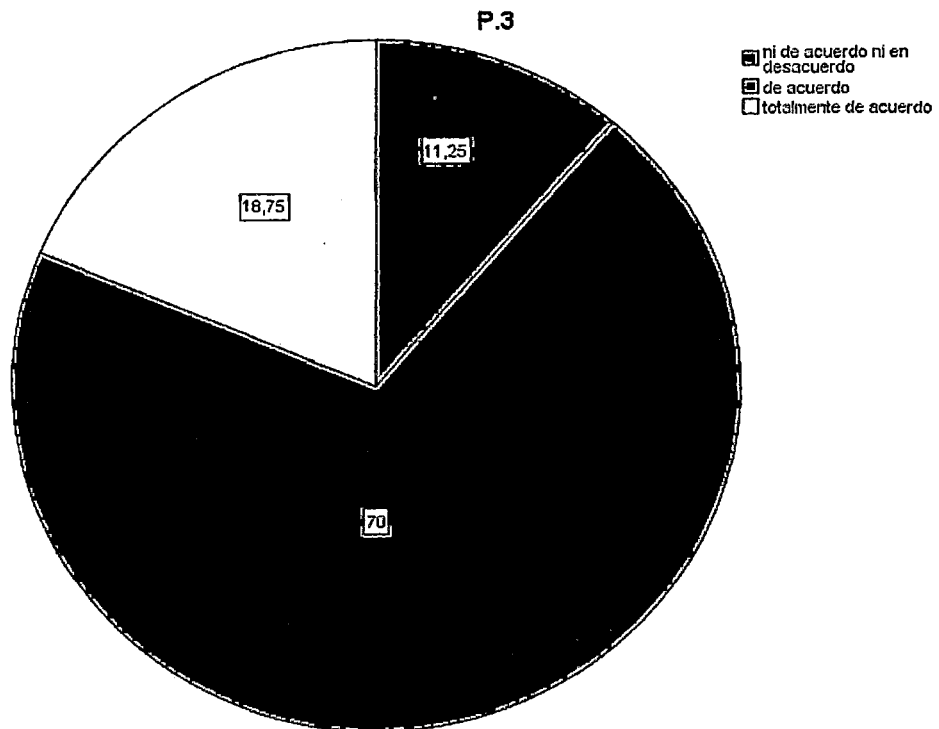


El 12,5% está totalmente de acuerdo que el conocimiento que posee permite minimizar los problemas; el 77,5% está de acuerdo y el 10% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente).



Pregunta 3. ¿El conocimiento que poseo me permite solucionar las situaciones complejas que se presentan?

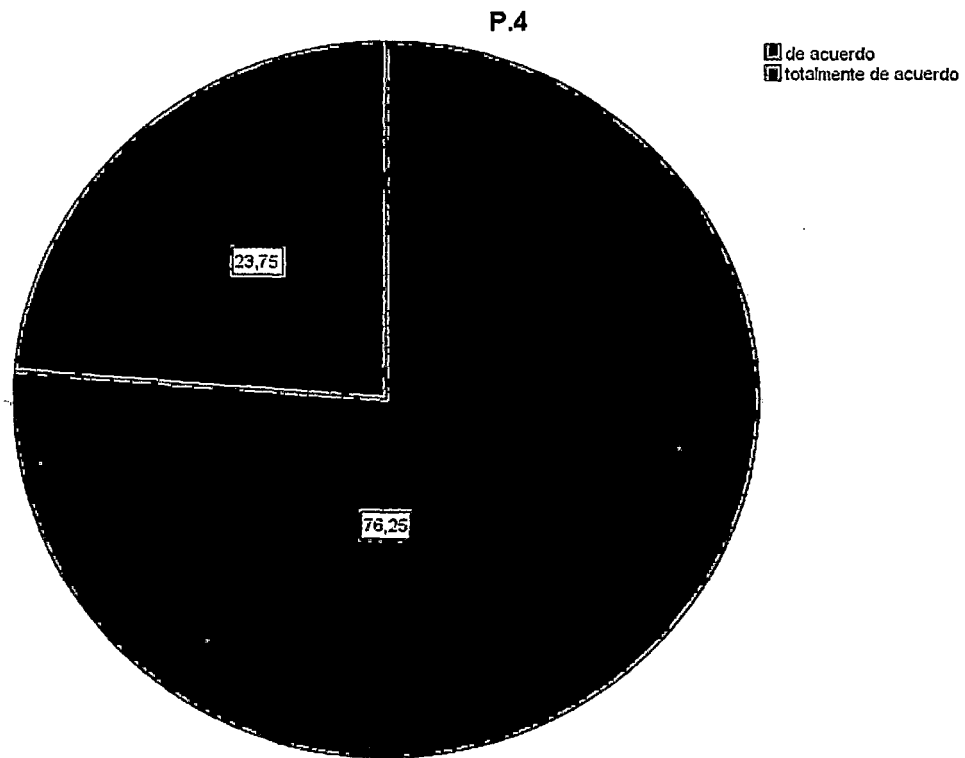
	Frecuencia	Porcentaje
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	9	11,25
DE ACUERDO	56	70,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	15	18,75
TOTAL	80	100,0



El 18,75% está totalmente de acuerdo que el conocimiento que posee le permite solucionar las situaciones complejas que se presentan; el 70% está de acuerdo y el 11,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente).

Pregunta 4. ¿Domino las técnicas necesarias para el puesto de trabajo?

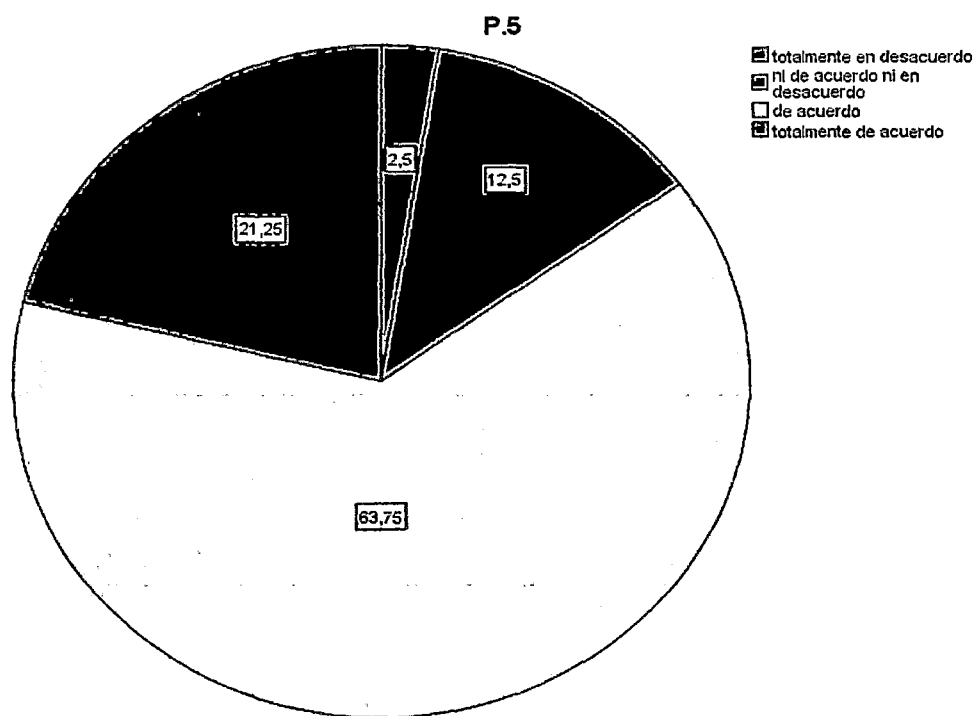
	Frecuencia	Porcentaje
DE ACUERDO	61	76,25
TOTALMENTE DE ACUERDO	19	23,75
TOTAL	80	100,0



El 23,75% está totalmente de acuerdo que domina las técnicas necesarias para el puesto de trabajo y el 76,25% está de acuerdo.

Pregunta 5. ¿Desarrollo las funciones de acuerdo al puesto de trabajo?

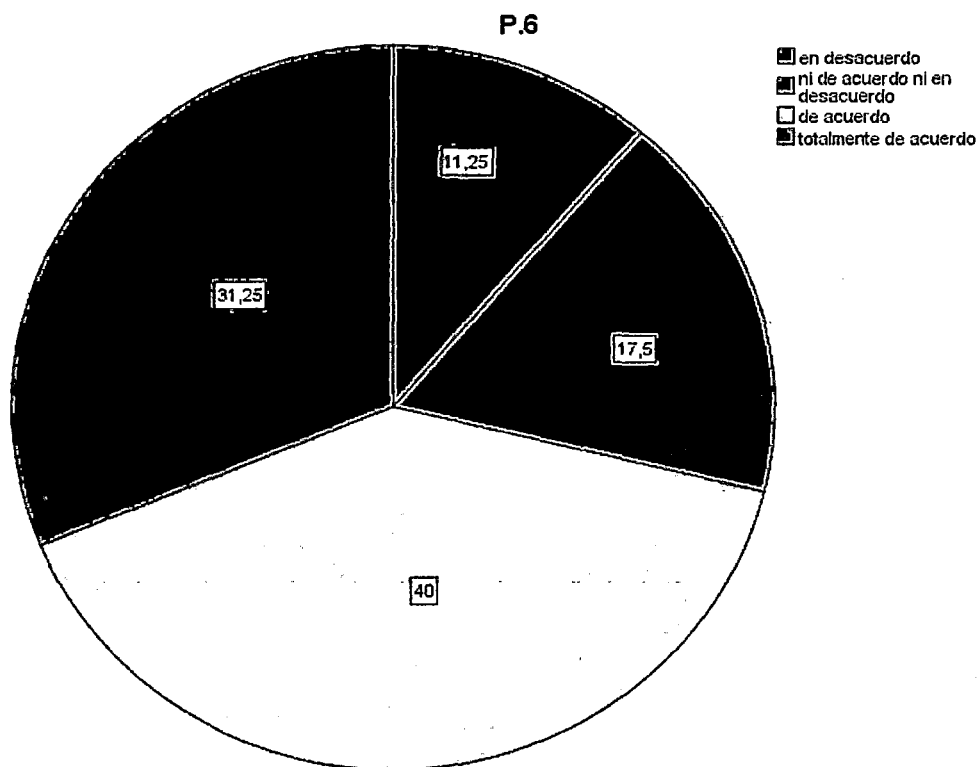
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	10	12,5
DE ACUERDO	51	63,75
TOTALMENTE DE ACUERDO	17	21,25
TOTAL	80	100,0



El 21,25% está totalmente de acuerdo que desarrolla las funciones de acuerdo al puesto de trabajo, el 63,75% está de acuerdo, el 12,5% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente) y el 2,5% está en desacuerdo.

Pregunta 6. ¿El conocimiento de las funciones permite solucionar las situaciones complejas que se presentan?

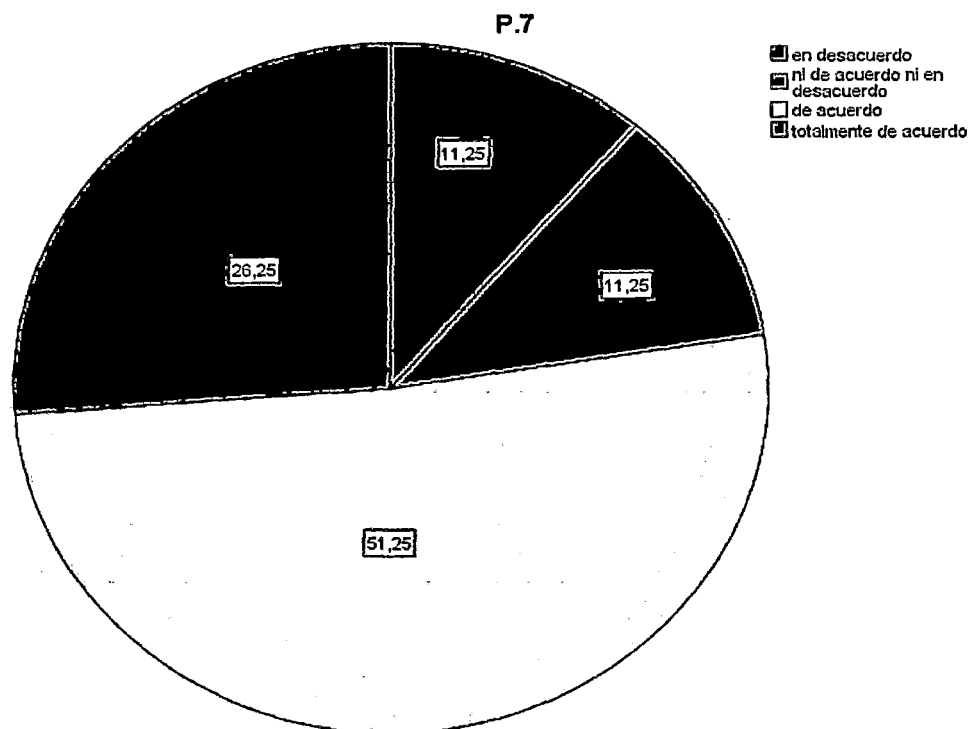
	Frecuencia	Porcentaje
EN DESACUERDO	9	11,25
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	14	17,5
DE ACUERDO	32	40,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	25	31,25
TOTAL	80	100,0



El 31,25% está totalmente de acuerdo que el conocimiento de las funciones permite solucionar las situaciones complejas que se presentan; el 40% está de acuerdo, el 17,5% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente) y el 11,25% está en desacuerdo.

Pregunta 7. ¿El conocimiento de las funciones permite minimizar los problemas que se presentan?

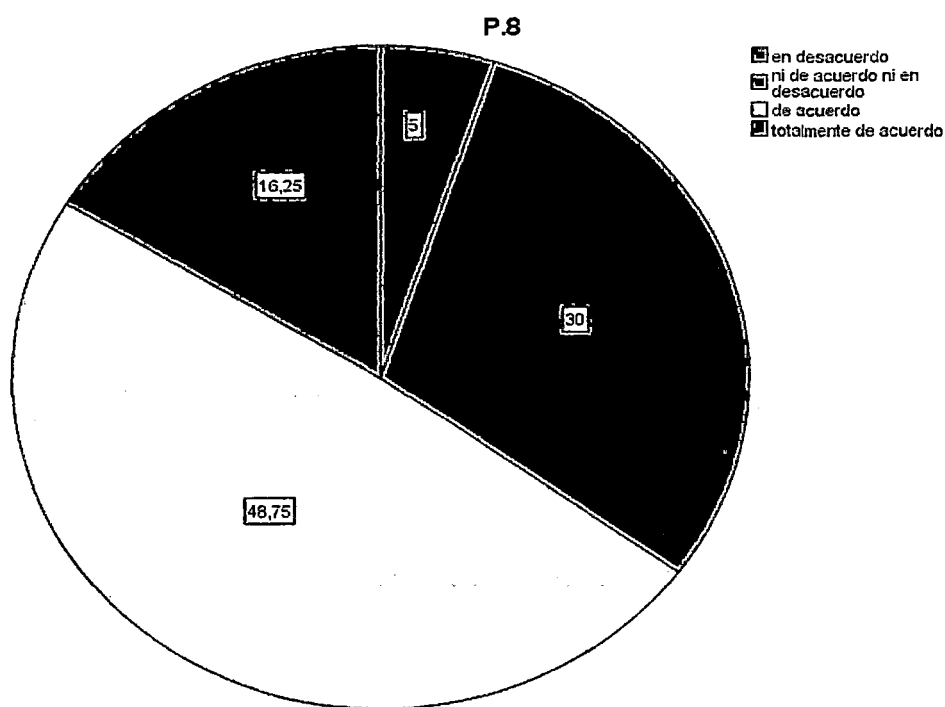
	Frecuencia	Porcentaje
EN DESACUERDO	9	11,25
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	9	11,25
DE ACUERDO	41	51,25
TOTALMENTE DE ACUERDO	21	26,25
TOTAL	80	100,0



El 26,25% está totalmente de acuerdo que el conocimiento de las funciones permite minimizar los problemas que se presentan; el 51,25% está de acuerdo, el 11,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente) y el 11,25% está en desacuerdo.

Pregunta 8. ¿Existe mayor capacidad para organizarse entre: los trabajadores, los jefes, entre trabajadores y jefes?

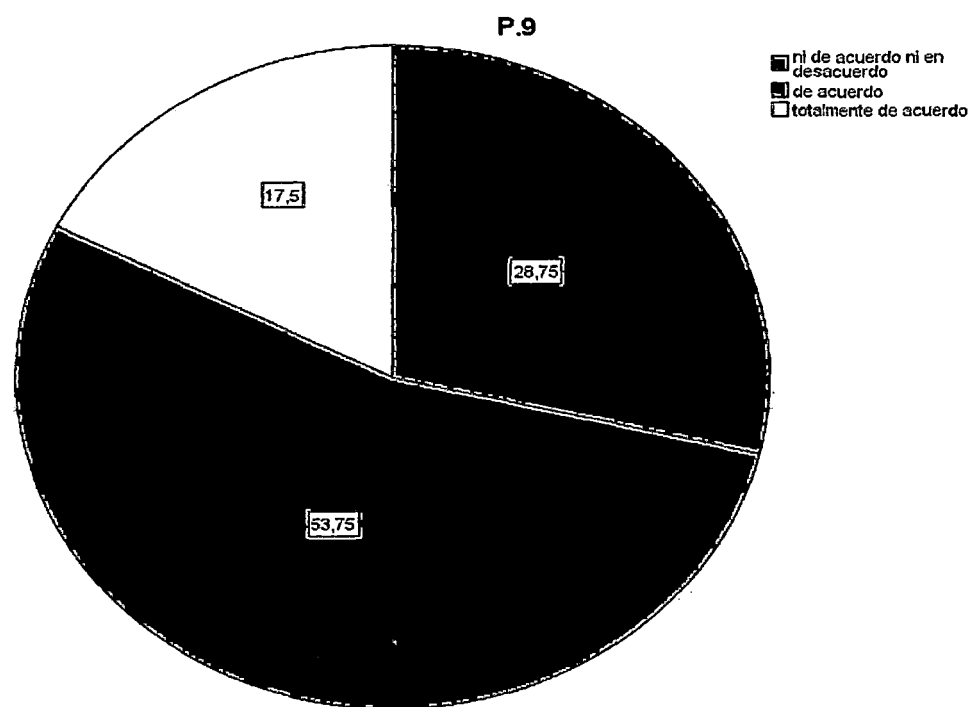
	Frecuencia	Porcentaje
EN DESACUERDO	4	5,0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	24	30,0
DE ACUERDO	39	48,75
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	16,25
TOTAL	80	100,0



El 16,25% está totalmente de acuerdo que existe mayor capacidad para organizarse entre: los trabajadores, los jefes, entre trabajadores y jefes; el 48,75% está de acuerdo, el 30% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente) y el 5% está en desacuerdo.

Pregunta 9. ¿Se establecen prioridades en las tareas?

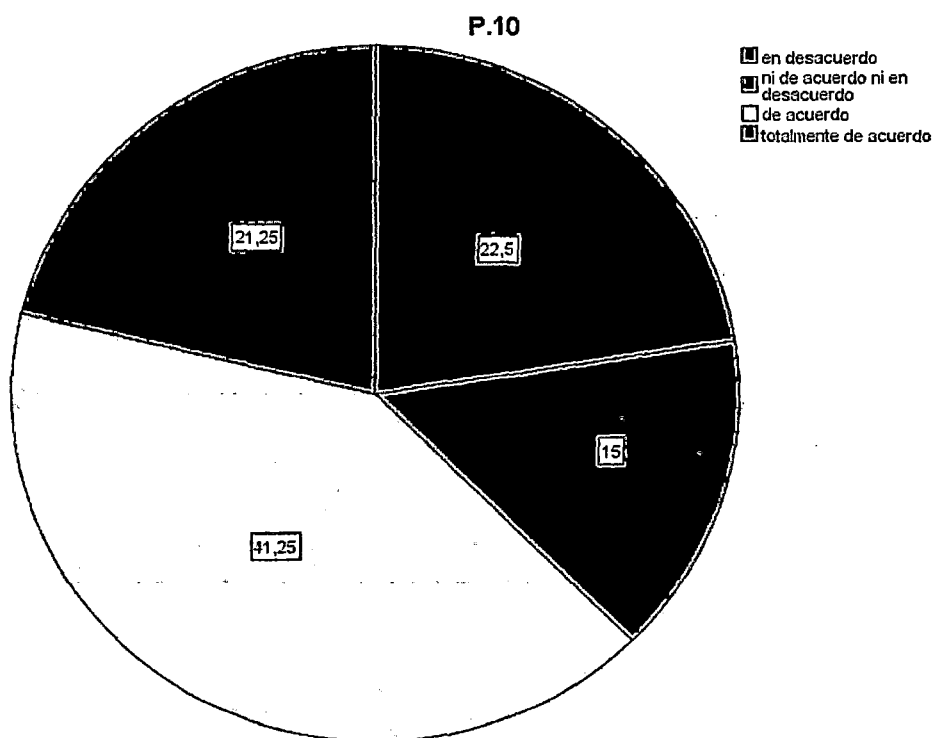
	Frecuencia	Porcentaje
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	23	28,75
DE ACUERDO	43	53,75
TOTALMENTE DE ACUERDO	14	17,5
TOTAL	80	100,0



El 17,5% está totalmente de acuerdo que se establecen prioridades en las tareas; el 53,75% está de acuerdo y el 28,75% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente).

Pregunta 10. ¿Se organizan tareas para dar solución a las situaciones complejas que se presentan?

	Frecuencia	Porcentaje
EN DESACUERDO	18	22,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	12	15,0
DE ACUERDO	33	41,25
TOTALMENTE DE ACUERDO	17	21,25
TOTAL	80	100,0

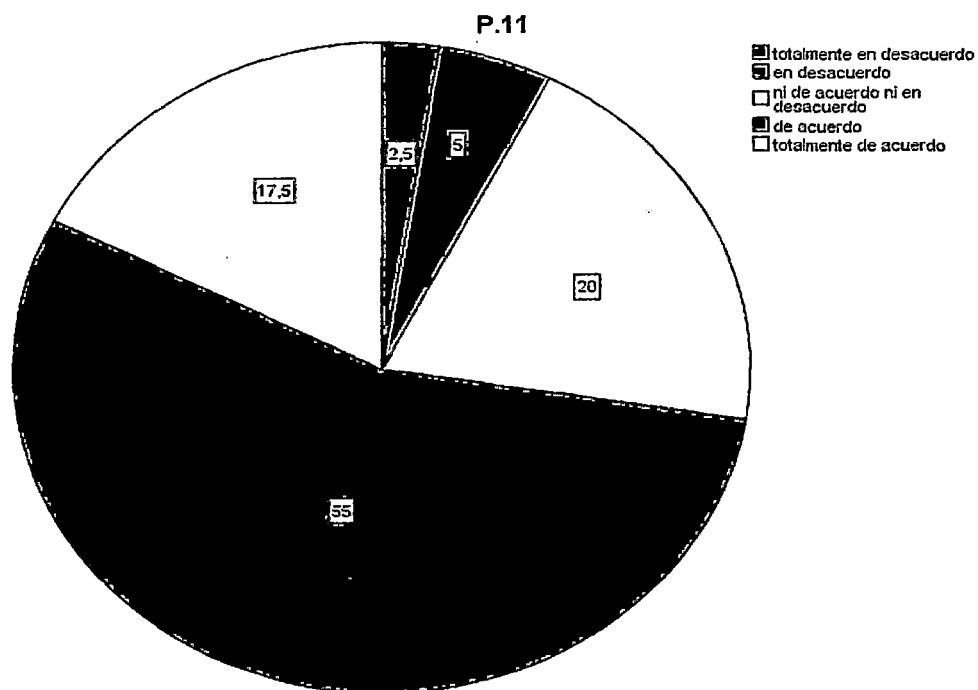


El 21,25% está totalmente de acuerdo que se organizan tareas para dar solución a las situaciones complejas que se presentan; el 41,25% está de acuerdo, el 15% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente) y el 22,5% está en desacuerdo.



Pregunta 11. ¿Los jefes expresan sus conceptos e ideas en: forma clara y efectiva?

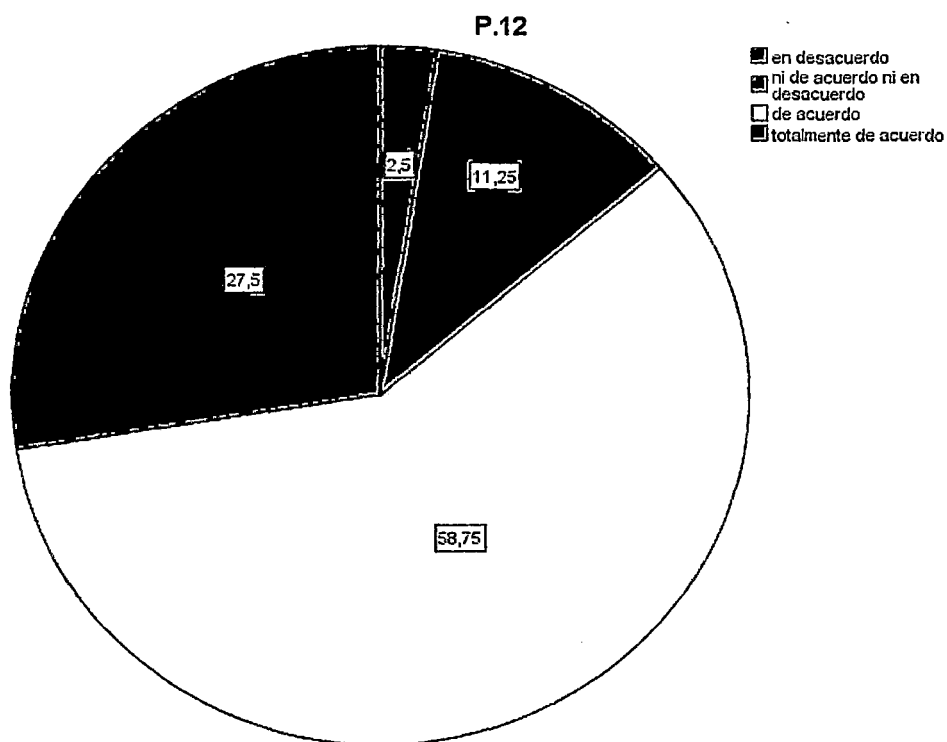
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2,5
EN DESACUERDO	4	5,0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	16	20,0
DE ACUERDO	44	55,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	14	17,5
TOTAL	80	100,0



El 17,5% está totalmente de acuerdo que los jefes expresan sus conceptos e ideas en: forma clara y efectiva; el 55% está de acuerdo, el 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 5% está en desacuerdo y el 2,5% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 12. ¿Los trabajadores expresan sus conceptos e ideas en: forma clara y efectiva?

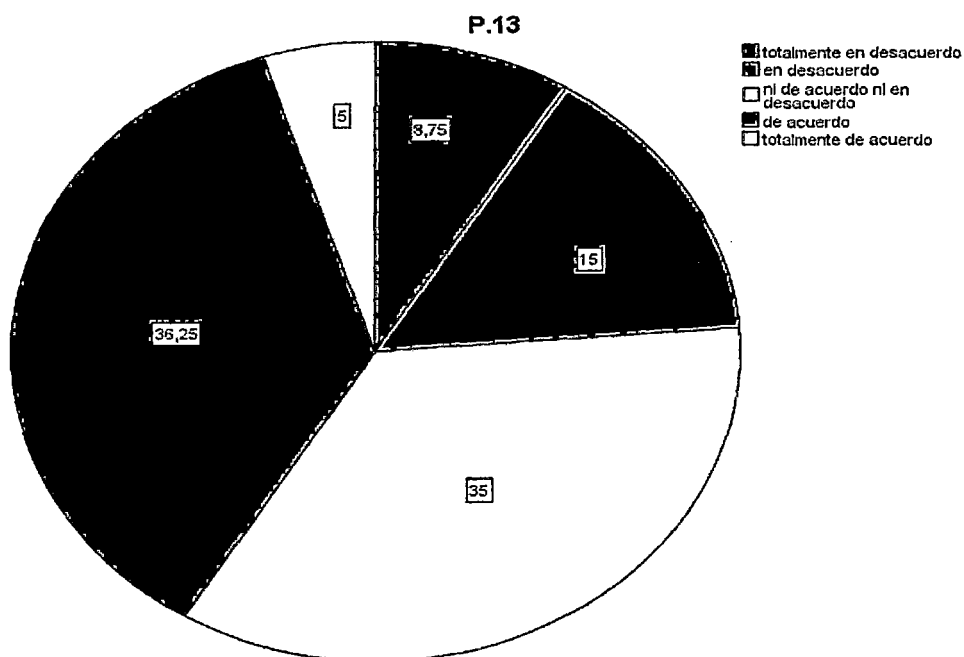
	Frecuencia	Porcentaje
EN DESACUERDO	2	2,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	9	11,25
DE ACUERDO	47	58,75
TOTALMENTE DE ACUERDO	22	27,5
TOTAL	80	100,0



El 27,5% está totalmente de acuerdo que los trabajadores expresan sus conceptos e ideas en: forma clara y efectiva, el 58,75% está de acuerdo, el 11,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente) y el 2,5% está en desacuerdo.

Pregunta 13. ¿Los medios de comunicación en la IPCCF han sido adecuadamente establecidos?

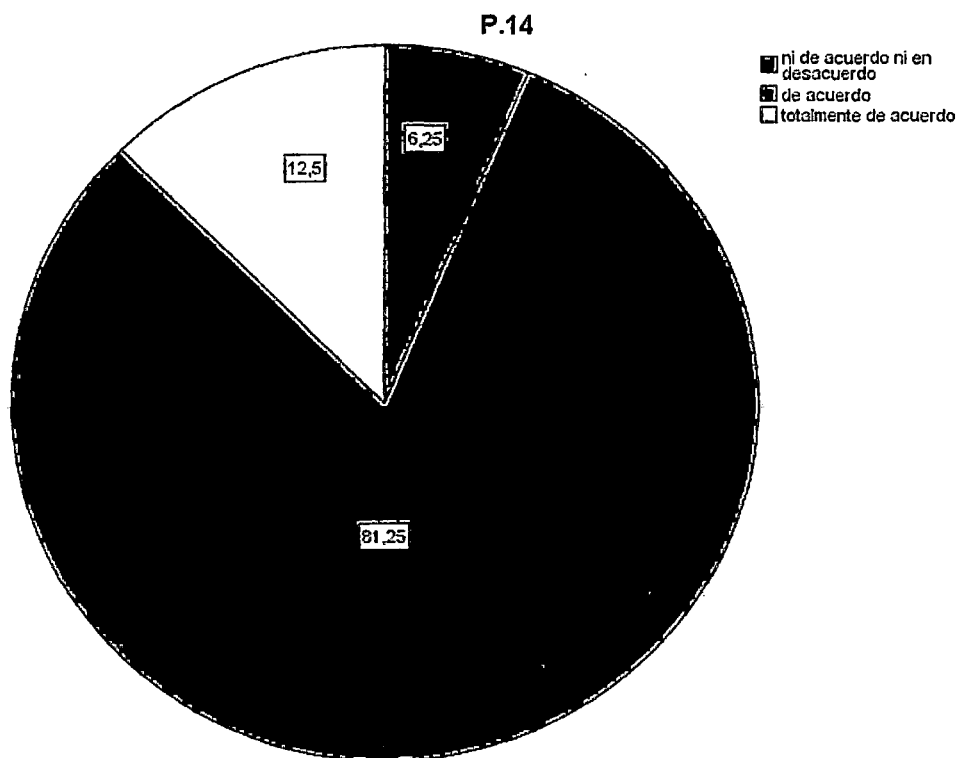
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	8,75
EN DESACUERDO	12	15,0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	28	35,0
DE ACUERDO	29	36,25
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	5,0
TOTAL	80	100,0



El 5% está totalmente de acuerdo que los medios de comunicación en la IPCCF han sido adecuadamente establecidos; el 36,25% está de acuerdo, el 35% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 15% está en desacuerdo y el 8,75% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 14. ¿Considero que soy muy constante en mi trabajo?

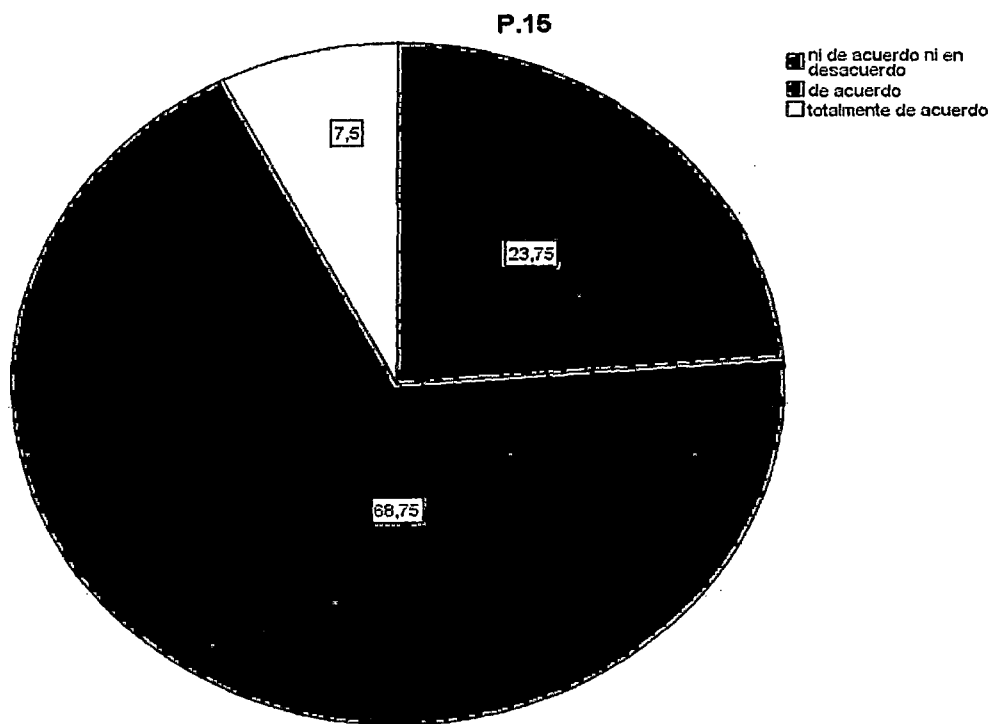
	Frecuencia	Porcentaje
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	6,25
DE ACUERDO	65	81,25
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	12,5
TOTAL	80	100,0



El 12,5% está totalmente de acuerdo que considera que es muy constante en su trabajo, el 81,25% está de acuerdo y el 6,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente).

Pregunta 15. ¿Tengo mucha apertura hacia los demás?

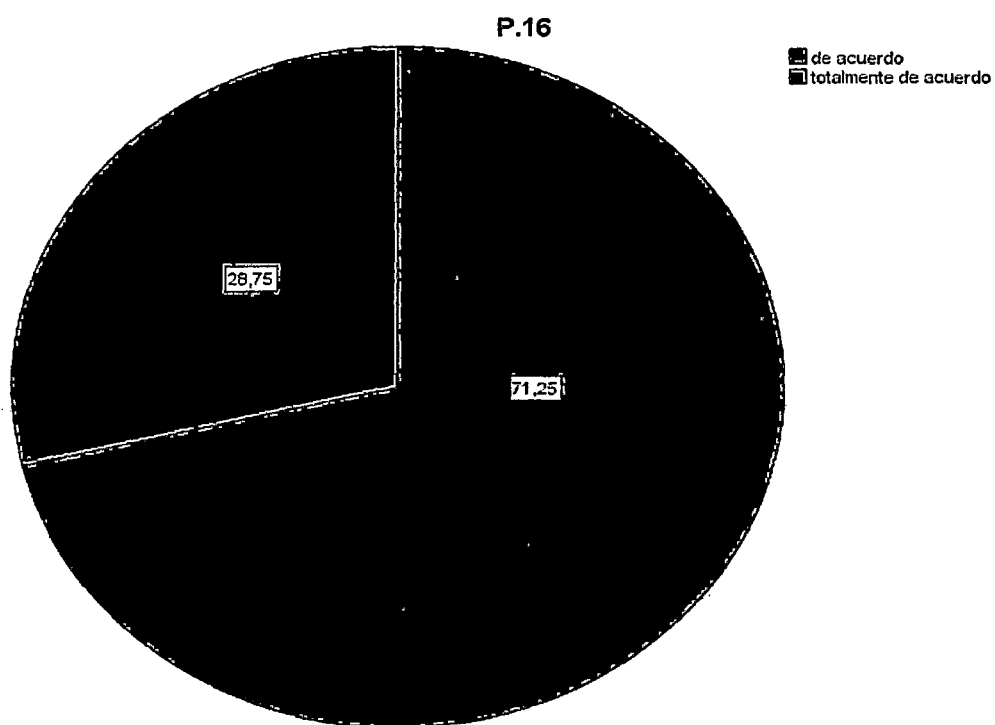
	Frecuencia	Porcentaje
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	19	23,75
DE ACUERDO	55	68,75
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	7,5
TOTAL	80	100,0



El 7,5% está totalmente de acuerdo que tienen mucha apertura hacia los demás, el 68,75% está de acuerdo y el 23,75% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente).

Pregunta 16. ¿Estoy identificado con la labor que realizo?

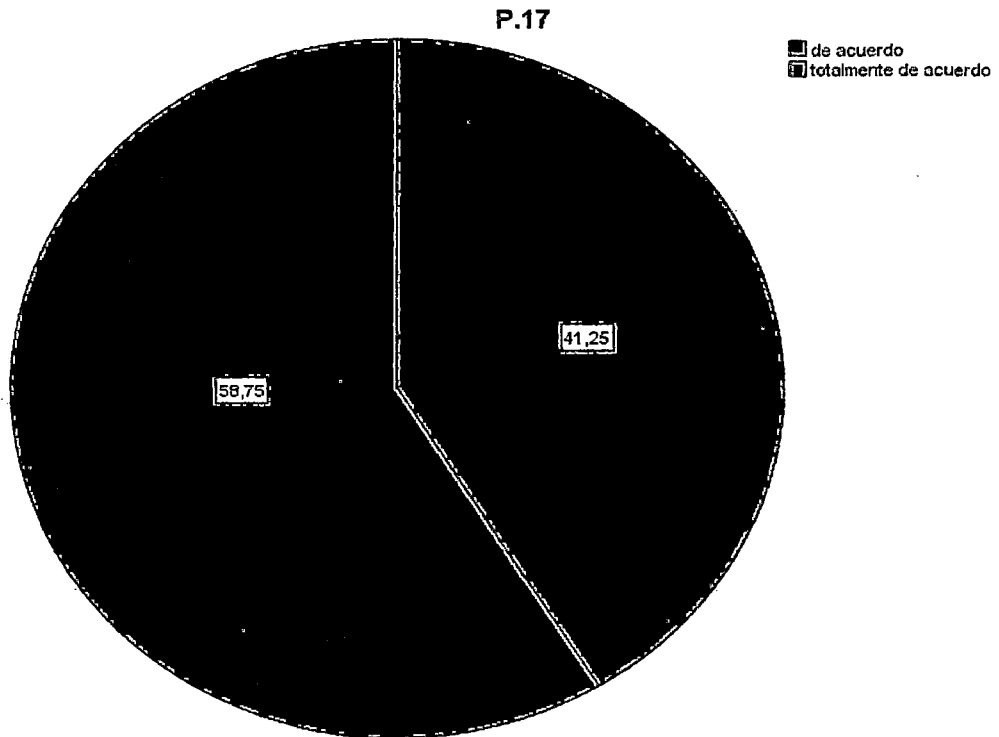
	Frecuencia	Porcentaje
DE ACUERDO	57	71,25
TOTALMENTE DE ACUERDO	23	28,75
TOTAL	80	100,0



El 28,75% está totalmente de acuerdo que están identificados con las labores que realizan y el 71,25% están de acuerdo.

Pregunta 17. ¿Generalmente me muestro con una actitud muy positiva en el trabajo?

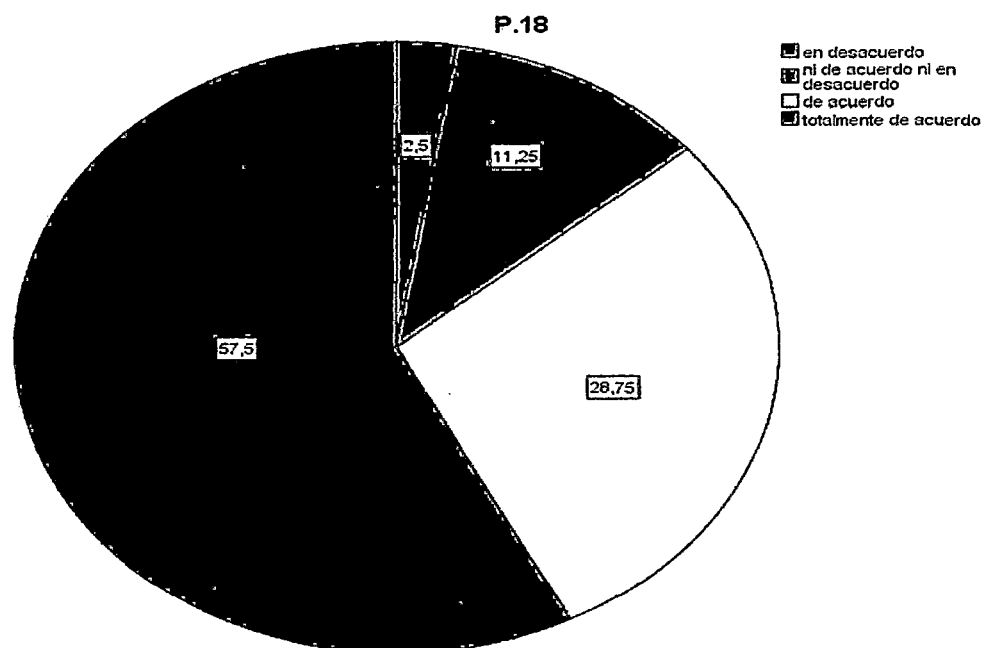
	Frecuencia	Porcentaje
DE ACUERDO	33	41,25
TOTALMENTE DE ACUERDO	47	58,75
TOTAL	80	100,0



El 58,75% está totalmente de acuerdo que generalmente se muestra con una actitud muy positiva en el trabajo y el 41,25% está de acuerdo.

Pregunta 18. ¿Siempre estoy pendiente acerca de los objetivos a lograr?

	Frecuencia	Porcentaje
EN DESACUERDO	2	2,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	9	11,25
DE ACUERDO	23	28,75
TOTALMENTE DE ACUERDO	46	57,5
TOTAL	80	100,0



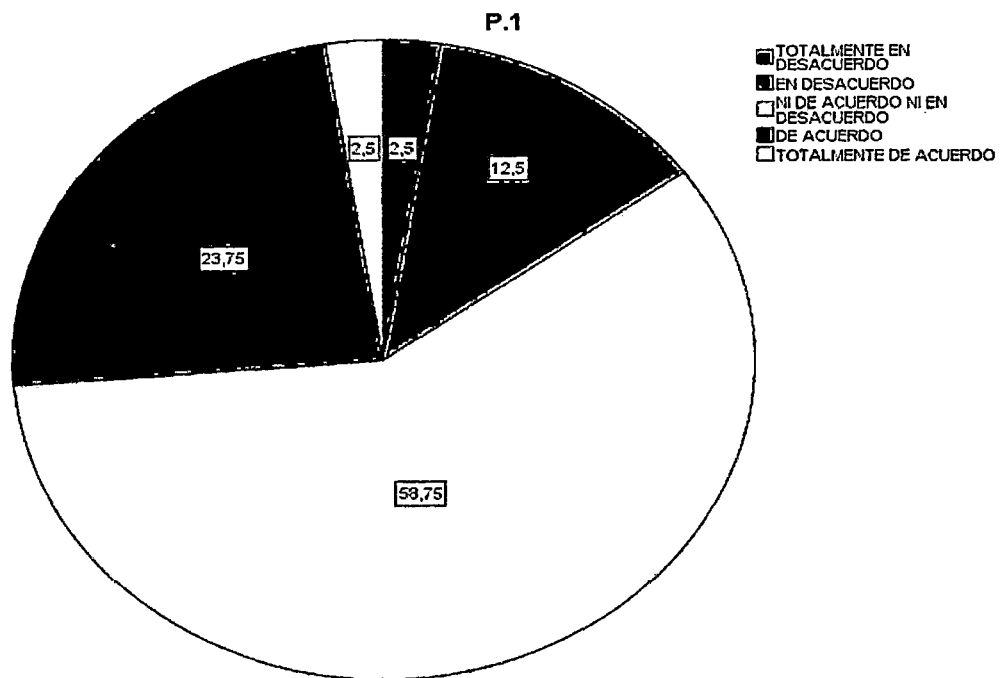
El 57,5% está totalmente de acuerdo que siempre está pendiente acerca de los objetivos a lograr, el 28,75% está de acuerdo, el 11,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente) y el 2,5% está en desacuerdo.



## ESCALA SOBRE EL PROCESO DE FUSION POR ABSORCION

Pregunta 1. ¿La transferencia de acervo documentario se realizo de manera adecuada?

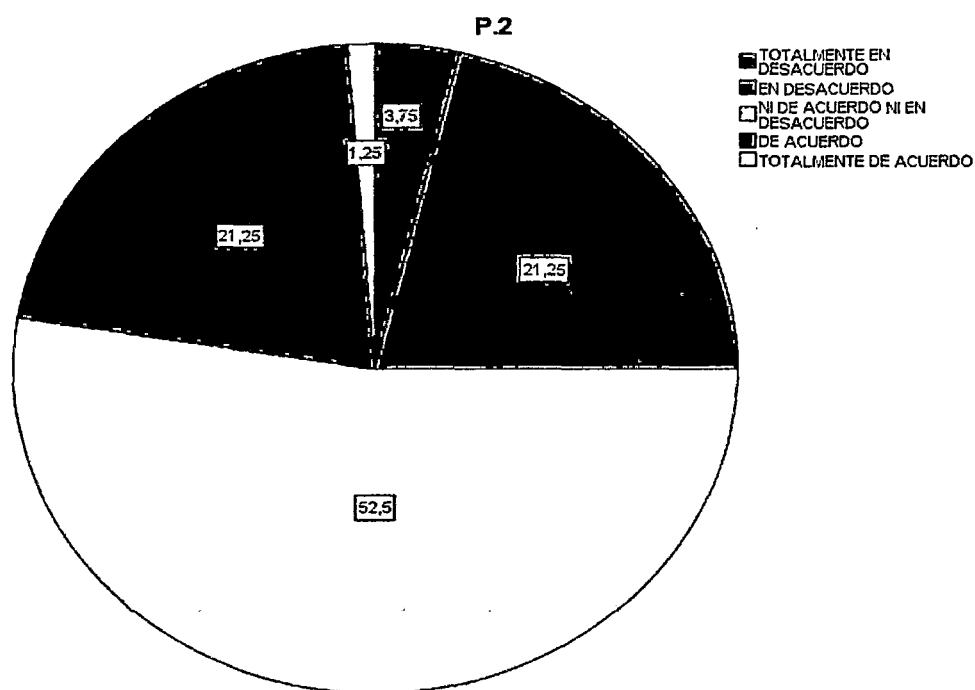
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2,5
EN DESACUERDO	10	12,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	47	58,75
DE ACUERDO	19	23,75
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	2,5
Total	80	100,0



El 2,5% está totalmente de acuerdo que la transferencia de acervo documentario se realizo de manera adecuada, el 23,75% está de acuerdo, el 58,75% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 12,5% está en desacuerdo y el 2,5% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 2. ¿La transferencia de propiedades, vehículos y mobiliarios se realizo de manera adecuada?

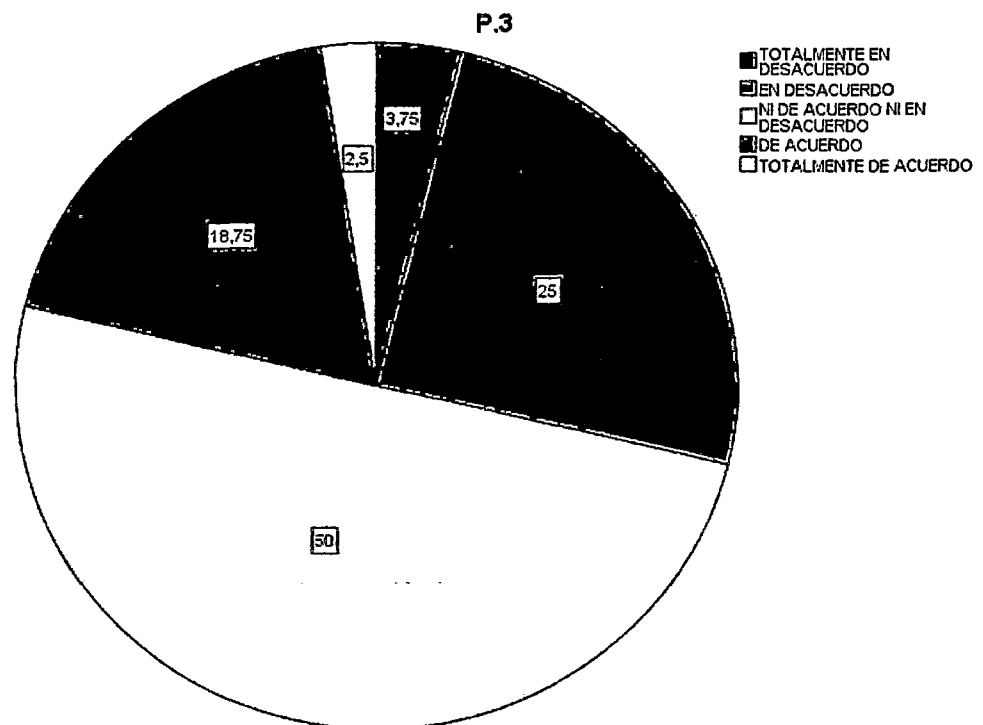
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	3,75
EN DESACUERDO	17	21,25
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	42	52,5
DE ACUERDO	17	21,25
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	1,25
Total	80	100,0



El 1,25% está totalmente de acuerdo que la transferencia de propiedades, vehículos y mobiliarios se realizo de manera adecuada; el 21,25% está de acuerdo, el 52,5% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 21,25% está en desacuerdo y el 3,75% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 3. ¿La transferencia de recursos financieros se realizo de manera adecuada?

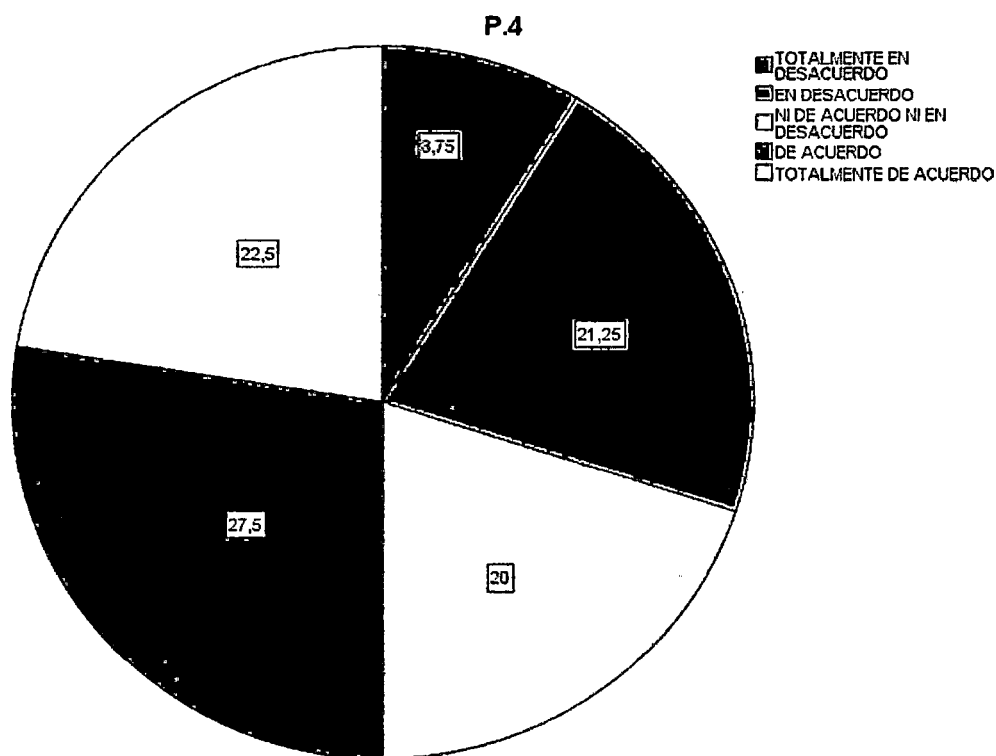
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	3,75
EN DESACUERDO	20	25,0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	40	50,0
DE ACUERDO	15	18,75
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	2,5
Total	80	100,0



El 2,5% está totalmente de acuerdo que la transferencia de recursos financieros se realizo de manera adecuada, el 18,75% está de acuerdo, el 50% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 25% está en desacuerdo y el 3,75% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 4. ¿La capacitación que ha recibido mejora en el cumplimiento de sus funciones?

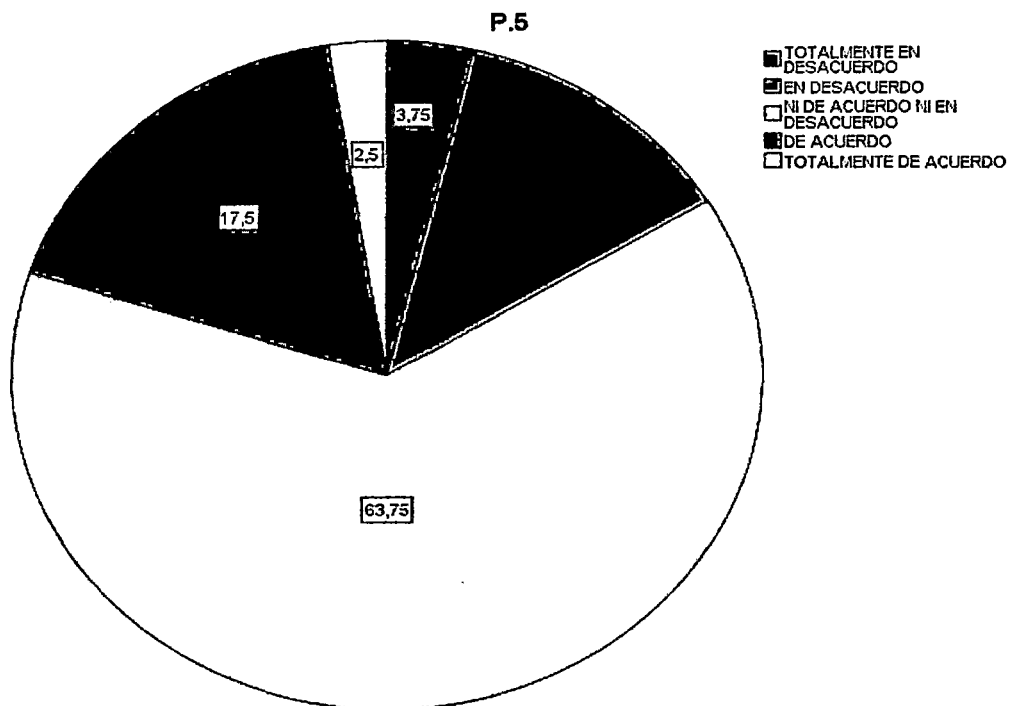
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	8,75
EN DESACUERDO	17	21,25
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	16	20,0
DE ACUERDO	22	27,5
TOTALMENTE DE ACUERDO	18	22,5
Total	80	100,0



El 22,5% está totalmente de acuerdo que con la capacitación que ha recibido mejora en el cumplimiento de sus funciones, el 27,5% está de acuerdo, el 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 21,25% está en desacuerdo y el 8,75% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 5. ¿La transferencia de acervo documentario se realizo de manera integral?

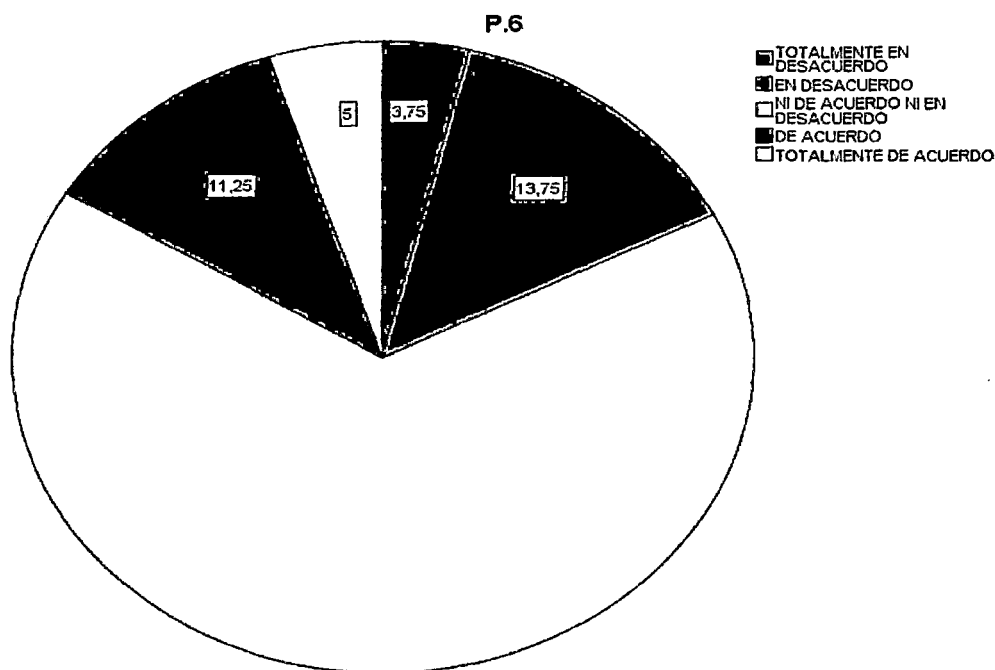
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	3,8
EN DESACUERDO	10	12,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	51	63,8
DE ACUERDO	14	17,5
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	2,5
Total	80	100,0



El 2,5% está totalmente de acuerdo que la transferencia de acervo documentario se realizo de manera integral, el 17,5% está de acuerdo, el 63,75% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 12,5% está en desacuerdo y el 3,75% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 6. ¿La transferencia de propiedades, vehículos y mobiliarios se realizo de manera integral?

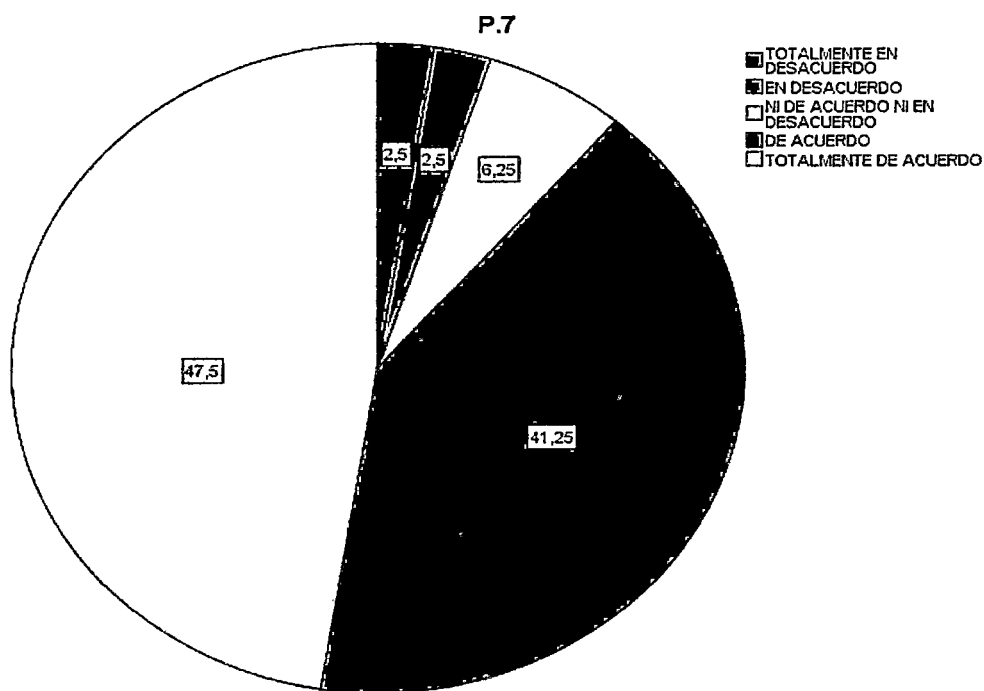
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	3,75
EN DESACUERDO	11	13,75
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	53	66,25
DE ACUERDO	9	11,25
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	5,0
Total	80	100,0



El 5% está totalmente de acuerdo que la transferencia de propiedades, vehículos y mobiliarios se realizo de manera integral; el 11,25% está de acuerdo, el 66,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 13,75% está en desacuerdo y el 3,75% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 7. ¿Considera necesaria mayor capacitación para cumplir mejor sus labores?

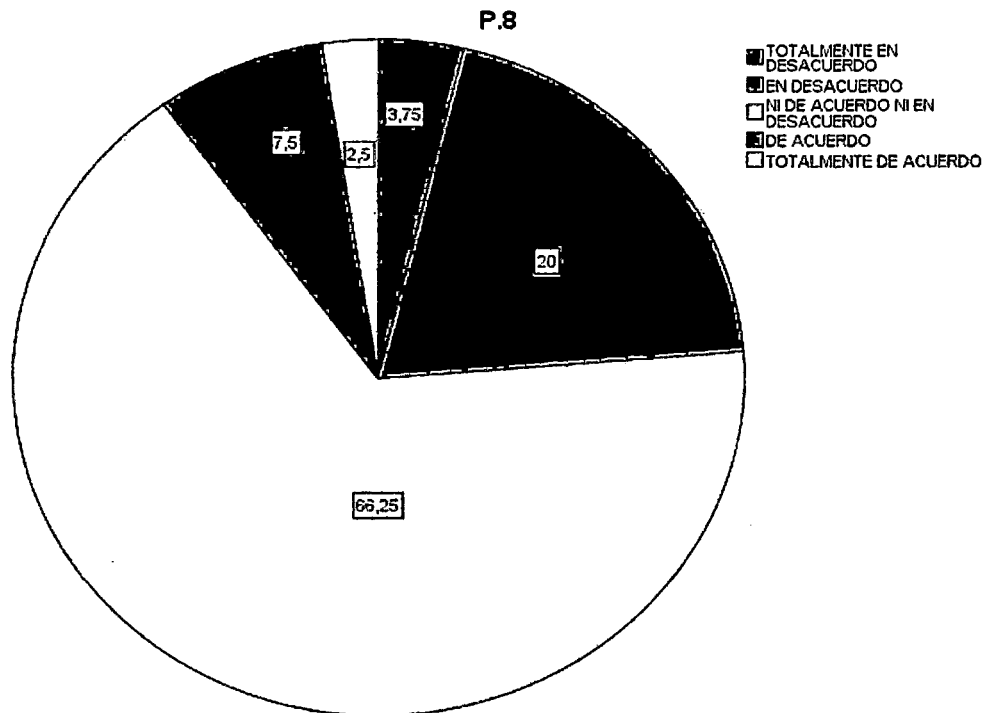
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2,5
EN DESACUERDO	2	2,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	6,25
DE ACUERDO	33	41,25
TOTALMENTE DE ACUERDO	38	47,5
Total	80	100,0



El 47,5% está totalmente de acuerdo que considera necesaria mayor capacitación para cumplir mejor sus labores, el 41,25% está de acuerdo, el 6,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 2,5% está en desacuerdo y el 2,5% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 8. ¿La transferencia de recursos financieros se realizo de manera integral?

	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	3,75
EN DESACUERDO	16	20,0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	53	66,25
DE ACUERDO	6	7,5
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	2,5
Total	80	100,0

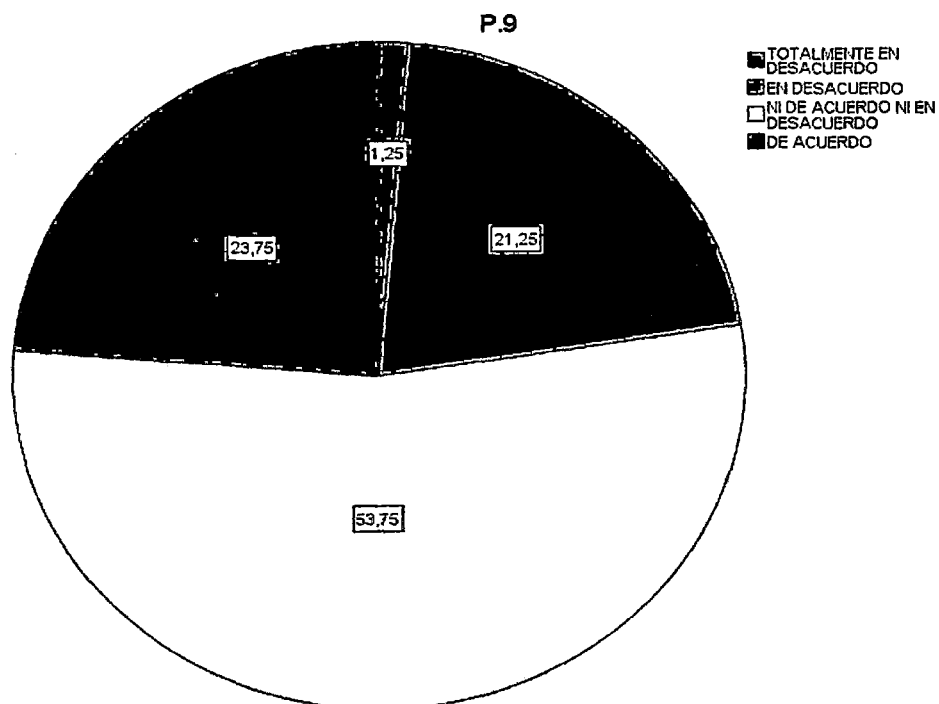


El 2,5% está totalmente de acuerdo que considera necesaria mayor capacitación para cumplir mejor sus labores, el 7,5% está de acuerdo, el 66,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 20% está en desacuerdo y el 3,75% está totalmente en desacuerdo.



Pregunta 9. ¿Los manuales, organigramas, flujo gramas, MOF, ROF de la IPCCF SUNAD se han adecuado de manera eficiente a la SUNAT?

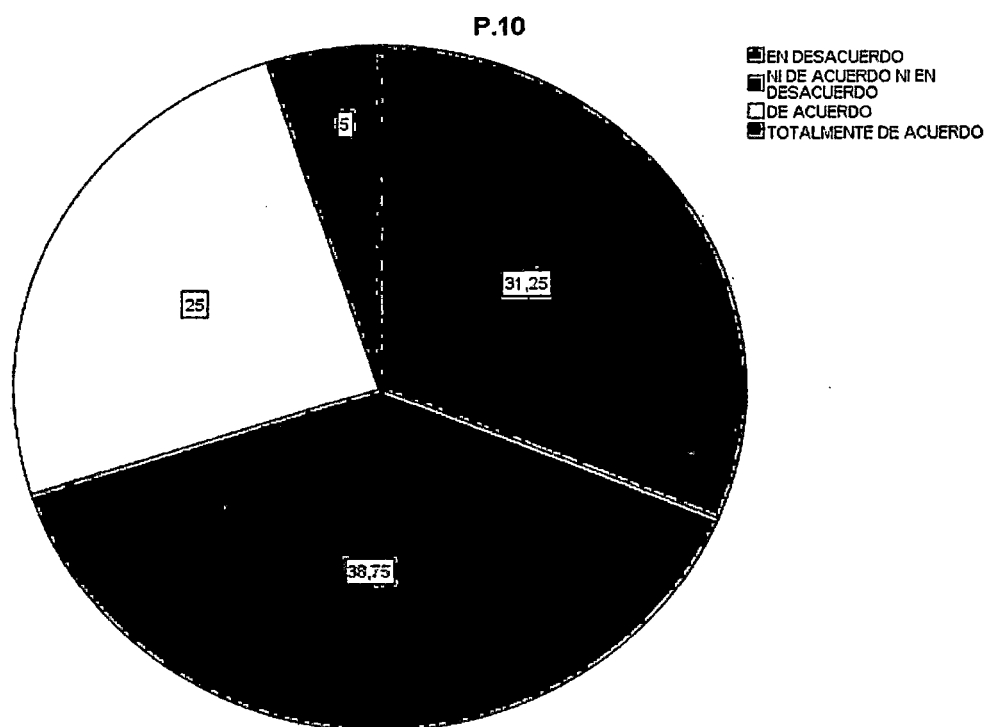
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	1,25
EN DESACUERDO	17	21,25
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	43	53,75
DE ACUERDO	19	23,75
Total	80	100,0



El 23,75% está de acuerdo que los manuales, organigramas, flujo gramas, MOF, ROF de la IPCCF SUNAD se han adecuado de manera eficiente a la SUNAT; el 53,75% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 21,25% está en desacuerdo y el 1,25% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 10. ¿Se cuenta con mayores bienes inmuebles?

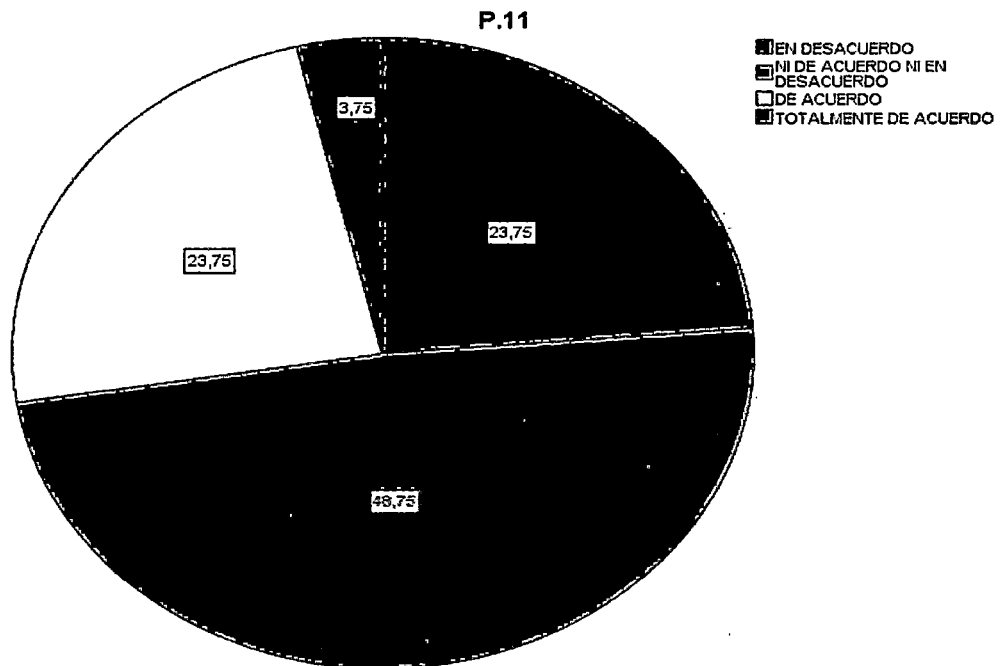
	Frecuencia	Porcentaje
EN DESACUERDO	25	31,25
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	31	38,75
DE ACUERDO	20	25,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	5,0
Total	80	100,0



El 5% está totalmente de acuerdo que se cuenta con mayores bienes inmuebles, el 25% está de acuerdo, el 38,75% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente) y el 31,25% está en desacuerdo.

Pregunta 11. ¿Se cuenta con mayores recursos financieros?

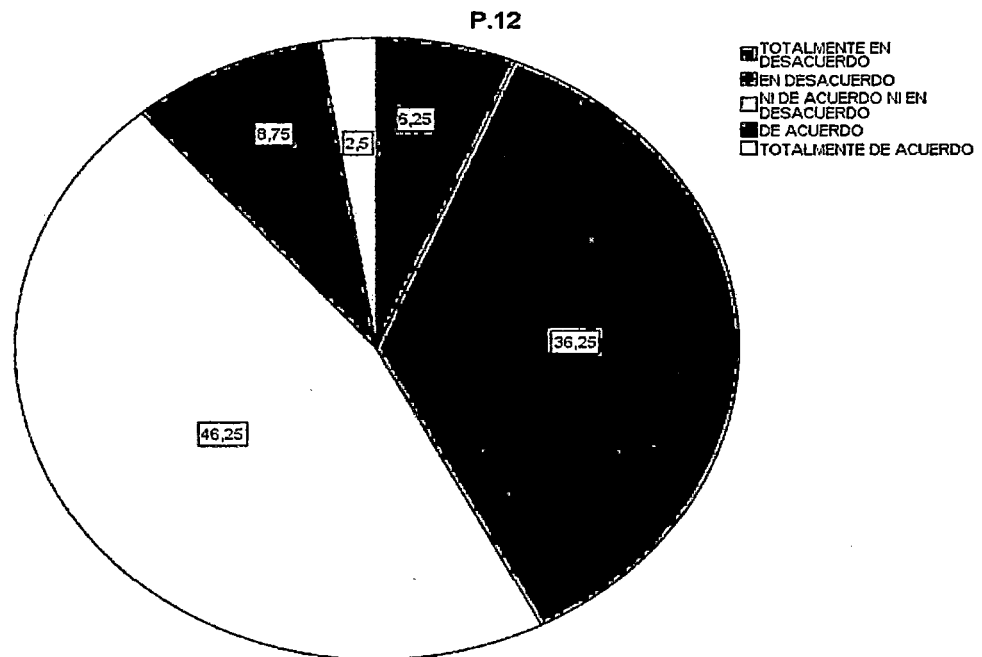
	Frecuencia	Porcentaje
EN DESACUERDO	19	23,75
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	39	48,75
DE ACUERDO	19	23,75
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	3,75
Total	80	100,0



El 3,75% está totalmente de acuerdo que se cuenta con mayores recursos financieros, el 23,75% está de acuerdo, el 48,75% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente) y el 23,75% está en desacuerdo.

Pregunta 12. ¿Se realizo una correcta clasificación del personal transferido?

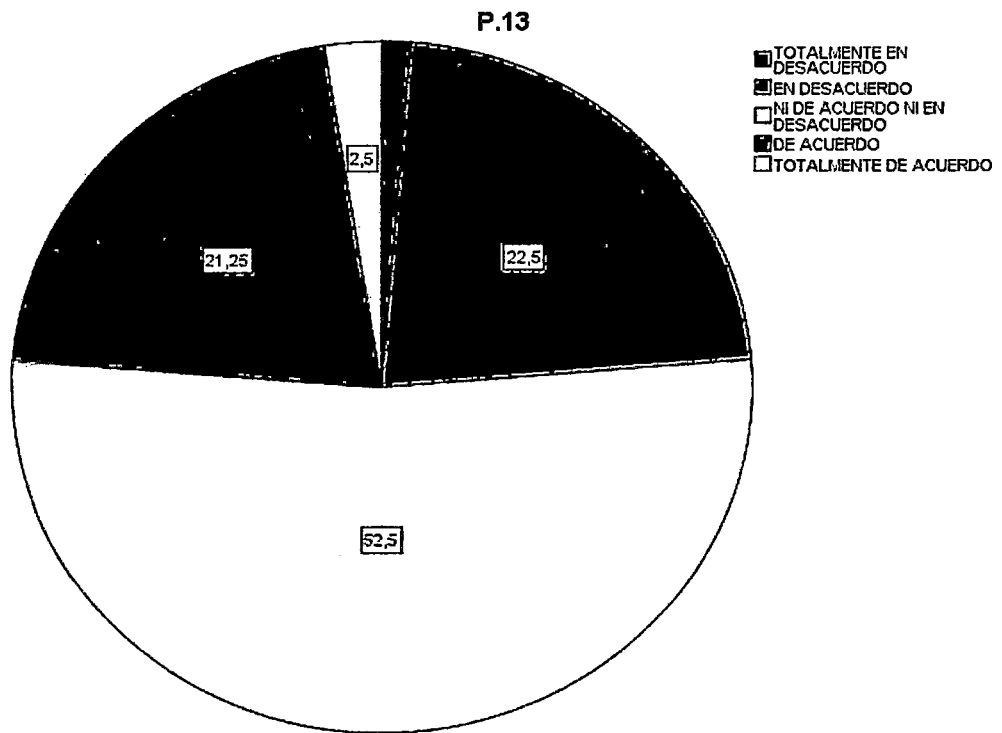
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	6,25
EN DESACUERDO	29	36,25
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	37	46,25
DE ACUERDO	7	8,75
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	2,5
Total	80	100,0



El 2,5% está totalmente de acuerdo que se realizo una correcta clasificación del personal transferido, el 8,75% está de acuerdo, el 46,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 36,25% está en desacuerdo y el 6,25% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 13. ¿El personal transferido cumple con los requerimientos del puesto?

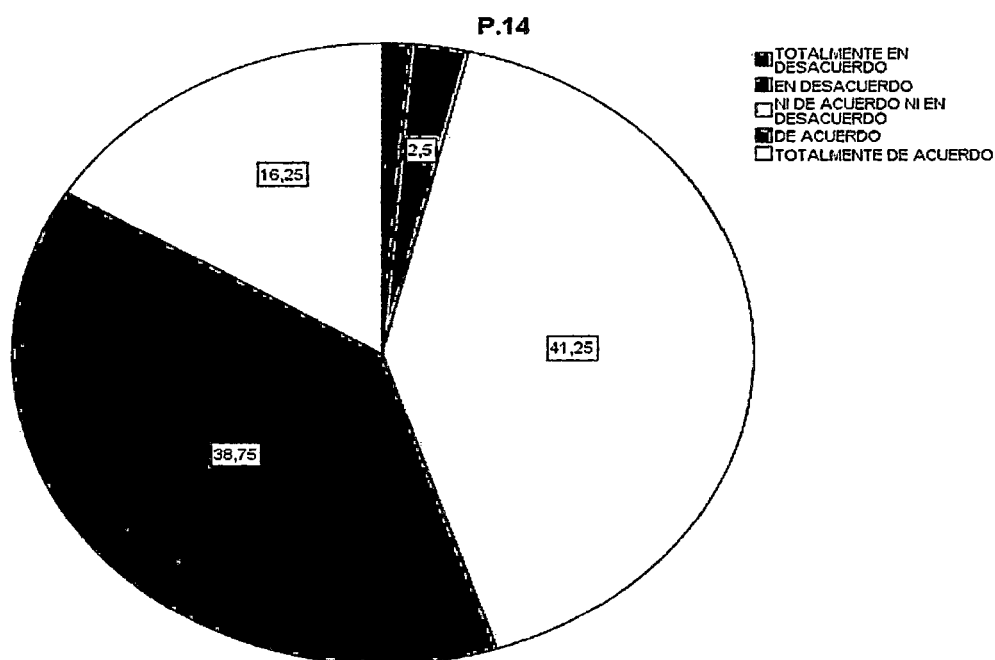
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	1,25
EN DESACUERDO	18	22,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	42	52,5
DE ACUERDO	17	21,25
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	2,5
Total	80	100,0



El 2,5% está totalmente de acuerdo que el personal transferido cumple con los requerimientos del puesto, el 21,25% está de acuerdo, el 52,5% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 22,5% está en desacuerdo y el 1,25% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 14. ¿Existen diferencias en la formación técnica entre el personal de la SUNAT y el de SUNAD?

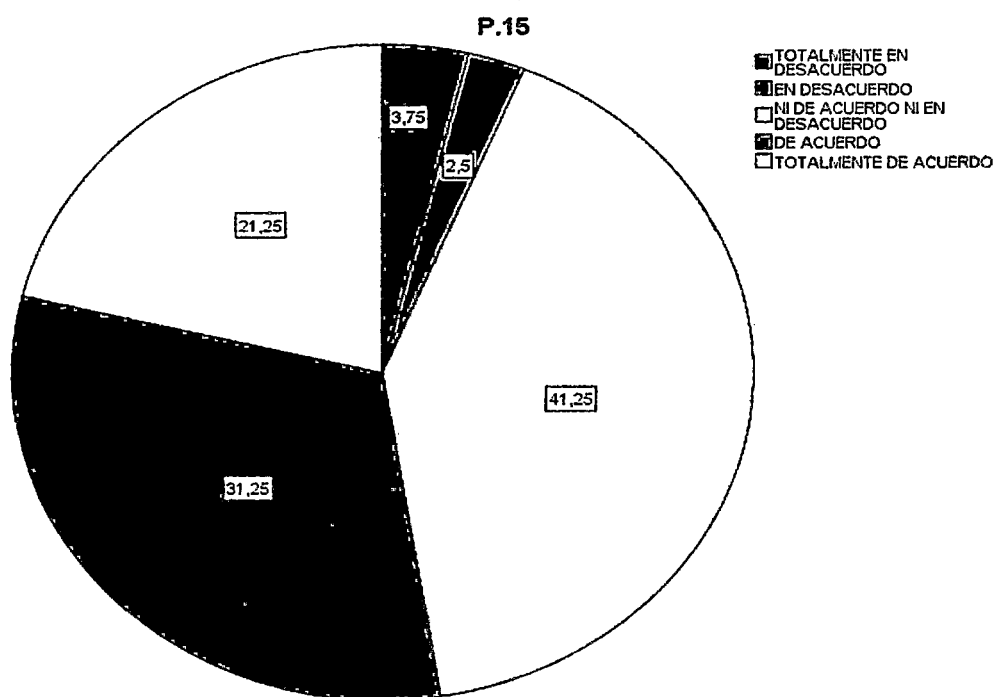
	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	1,25
EN DESACUERDO	2	2,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	33	41,25
DE ACUERDO	31	38,75
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	16,25
Total	80	100,0



El 16,25% está totalmente de acuerdo que existen diferencias en la formación técnica entre el personal de la SUNAT y el de SUNAD, el 38,75% está de acuerdo, el 41,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 2,5% está en desacuerdo y el 1,25% está totalmente en desacuerdo.

Pregunta 15. ¿Existen diferencias funcionales entre el personal de SUNAT y el de SUNAD?

	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	3,75
EN DESACUERDO	2	2,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	33	41,25
DE ACUERDO	25	31,25
TOTALMENTE DE ACUERDO	17	21,25
Total	80	100,0



El 21,25% está totalmente de acuerdo que existen diferencias funcionales entre el personal de SUNAT y el de SUNAD, el 31,25% está de acuerdo, el 41,25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), el 2,5% está en desacuerdo y el 3,75% está totalmente en desacuerdo.

## IV.- RESULTADOS

### 4.1. Resultados parciales.

#### 4.1.1. Análisis descriptivo de las variables.

### FUSIÓN POR ABSORCIÓN

Tabla 4.1

#### Medidas de Tendencia central de la Fusión por Absorción

	T_RRFF	T_PERSONAL	T_DOC	T_MAT	FUSIÓN
N Válidos	80	80	80	80	80
Media	2.9464	3.4306	3.0455	2.9958	3.1063
Mediana	3.0000	3.4150	3.0000	3.0000	3.1300
Moda	3.00	3.33	3.00	3.00	3.42
Desv. típ.	.54994	.57102	.58576	.58695	.49691
Varianza	,302	,326	,343	,345	,247
Rango	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00
Mínimo	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Máximo	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00

Los colaboradores de la IPCCF presentan medias aritméticas correspondientes a niveles promedio en Transferencia de Personal (3.4306), Fusión por Absorción (3.1063) y Transferencia de Acervo Documentario (3.0455), de nivel bajo en Transferencia de Materiales (2.9958) y Transferencia de Recursos Financieros.

Las modas presentan nivel promedio en Fusión por Absorción (3.42), Transferencia de Personal (3.33); Transferencia de Recursos Financieros, Transferencia de Acervo Documentario y Transferencia de Materiales (3.00).

Las puntuaciones de la Desviación Estándar de los colaboradores, reflejan que se desvían de las Medias Aritméticas respectivas, en promedio en 0.54994 en Transferencia de Recursos Financieros, 0.57102 en Transferencia Personal, 0.58576 en Transferencia de Acervo Documentario, 0.58695 en Transferencia de Materiales y 0.49691 en Fusión por Absorción.



**Tabla 4.2**

**Frecuencias de las dimensiones de la Fusión por Absorción: colaboradores de la IPCCF**

Categorías	Intervalos	Fusión por Absorción		Transferencia de Recursos Financieros		Transferencia de Personal		Transferencia de Acervo Documentario		Transferencia de Materiales	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1.00 - 1.99	1.00	1.30	0.00	0.00	3.00	3.80	1.00	1.30	1.00	1.30
<b>En Desacuerdo</b>	2.00 - 2.99	26.00	32.40	32.00	40.00	8.00	10.00	19.00	23.70	25.00	31.20
<b>Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo</b>	3.00 - 3.99	49.00	61.30	44.00	55.00	57.00	71.20	56.00	70.00	46.00	57.50
<b>De Acuerdo</b>	4.00 - 4.99	4.00	5.00	4.00	5.00	10.00	12.50	4.00	5.00	8.00	10.00
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	5.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	2.50	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>		80.00	100.00	80.00	100.00	80.00	100.00	80.00	100.00	80.00	100.00

El 93.70% de los colaboradores presentan niveles promedio y bajo en Fusión por Absorción, 1.3% muy bajos y 5% altos; el 95% de los colaboradores presentan niveles promedio y bajo en Transferencia de Recursos Financieros y 5% altos; el 86.20% de los colaboradores presentan niveles promedio, altos y muy altos en Transferencia de Personal, 13.80% bajos y muy bajos; el 93.70% de los colaboradores presentan niveles promedio y bajos en Transferencia de Acervo Documentario, 5% altos y 1.30% muy bajos; el 88.70% de los colaboradores presentan niveles promedio y bajos en Transferencia de Materiales, 10% altos y 1.30% muy bajos.

**CLIMA LABORAL**

**Tabla 4.3**

**Medidas de Tendencia central del Clima Laboral**

	AUTORREALIZACIÓN	INV_LABORAL	SUPERVISIÓN	COMUNICACIÓN	COND_LABORALES	CLIMA
N Válidos	80	80	80	80	80	80
Media	3.0566	3.4200	3.1975	3.0524	2.8819	3.1219
Mediana	3.1700	3.4000	3.4000	3.1550	2.8600	3.1500
Moda	3.17	3.40	3.80	3.43	2.57	2.48
Desv. tít.	.53770	.53496	.70333	.67690	.65462	.51780
Varianza	,289	,286	,495	,458	,429	,268
Rango	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00
Mínimo	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00
Máximo	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

Los colaboradores de la IPCCF presentan medias aritméticas correspondientes a niveles promedio en Involucramiento Laboral (3.4200), Supervisión (3.1975), Clima Laboral (3.1219), Comunicación (3.0524) y Autorrealización (3.0566), de nivel bajo en Condiciones Laborales (2.8819).

Las modas presentan nivel promedio alto en Supervisión (3.80), niveles promedio en Comunicación (3.43), Involucramiento Laboral (3.40) Autorrealización (3.17), niveles bajos en Condiciones Laborales (2.57) y Clima Laboral (2.48).

Las puntuaciones de la Desviación Estándar de los colaboradores, reflejan que se desvían de las Medias Aritméticas respectivas, en promedio en 0.53770 en Autorrealización, 0.53496 en Involucramiento Laboral, 0.70333 en Supervisión, 0.67690 en Comunicación, 0.65462 en Condiciones Laborales y 0.51780 en Clima Laboral.

**Tabla 4.4**  
**Frecuencias de las dimensiones del Clima Laboral: colaboradores de la IPCCF**

Categorías	Intervalos	Clima Laboral		Auto-realización		Involucramiento Laboral		Supervisión		Comunicación		Condiciones Laborales	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	1.00 - 1.99	0.00	0.00	3.00	3.80	0.00	0.00	4.00	5.00	6.00	7.40	1.00	1.30
En Desacuerdo	2.00 - 2.99	32.00	40.50	25.00	31.20	14.00	17.50	20.00	25.00	28.00	35.30	41.00	51.20
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	3.00 - 3.99	45.00	56.10	50.00	62.40	48.00	60.00	45.00	56.50	39.00	48.70	32.00	40.00
De Acuerdo	4.00 - 4.99	3.00	3.40	2.00	2.60	18.00	22.50	11.00	13.50	7.00	8.60	6.00	7.50
Totalmente de Acuerdo	5.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>		<b>80.00</b>	<b>100.00</b>	<b>80.00</b>	<b>100.00</b>	<b>80.00</b>	<b>100.00</b>	<b>80.00</b>	<b>100.00</b>	<b>80.00</b>	<b>100.00</b>	<b>80.00</b>	<b>100.00</b>

El 96.60% de los colaboradores presentan niveles promedio y bajos en Clima Laboral, 3.40% altos; el 93.60% de los colaboradores presentan niveles promedio y bajos en Autorrealización, 3.80% muy bajos y 2.60% altos; el 82.80% de los colaboradores presentan niveles promedio y altos en Involucramiento Laboral, 17.60% bajos; el 81.50% de los colaboradores presentan niveles promedio y bajos en Supervisión, 13.50% altos y 5% muy bajos; el 84% de los colaboradores presentan niveles promedio y bajos en Comunicación, 8.60% altos y 7.40% muy bajos; el 91.20% de los colaboradores presentan niveles promedio y bajos en Condiciones Laborales, 7.50% altos y 1.30% muy bajos.

## DESEMPEÑO LABORAL

**Tabla 4.5**  
**Medidas de Tendencia central del Desempeño Laboral**

	CON_TEC NICO	CON_FUNCI ONAL	ORG_TRA B	COMUNICACIO N_DL	ACTITUD.PAR A.TRABAJAR	DESEMPEÑO
<b>NVálidos</b>	80	80	80	80	80	80
<b>Media</b>	4.1250	3.9494	3.7626	3.5811	4.2375	3.9314
<b>Mediana</b>	4.0000	4.0000	3.7800	3.6700	4.2000	3.9300
<b>Moda</b>	4.00	4.00	4.67	3.67	4.40	3.11a
<b>Desv.</b>	.34678	.76324	.70862	.67065	.32154	.45438
<b>Varianza</b>	,120	,583	,502	,450	,103	,206
<b>Rango</b>	1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	1.00
<b>Mínimo</b>	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00
<b>Máximo</b>	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Los colaboradores de la IPCCF presentan medias aritméticas correspondientes a niveles promedio altos en Actitud para Trabajar (4.2375), Conocimiento Técnico (4.1250), Conocimiento Funcional (3.9494), Desempeño Laboral (3.9314), Organización de su trabajo (3.7626), de nivel promedio en Comunicación (3.5811).

Las modas presentan nivel superior en Organización de su Trabajo (4.67), Actitud para Trabajar (4.40), Conocimiento Técnico y Conocimiento Funcional (4.00), nivel promedio alto en Comunicación (3.67) y nivel promedio en Desempeño Laboral (3.11).

Las puntuaciones de la Desviación Estándar de los colaboradores, reflejan que se desvían de las Medias Aritméticas respectivas, en promedio en 0.34678 en Conocimiento Técnico, 0.76324 en Conocimiento Funcional, 0.70862 en Organización de su Trabajo, 0.67065 en Comunicación, 0.32154 en Actitud para Trabajar y 0.45438 en Desempeño Laboral.

**Tabla 4.6**

**Frecuencias de las dimensiones del Desempeño Laboral: colaboradores de la IPCCF**

Categorías	Intervalos	Conocimiento Técnico		Conocimiento Funcional		Organización de su Trabajo		Comunicación		Actitud para Trabajar		Desempeño	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	1.00 - 1.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	2.50	0.00	0.00	0.00	0.00
En Desacuerdo	2.00 - 2.99	0.00	0.00	9.00	11.30	15.00	18.70	9.00	11.30	0.00	0.00	0.00	0.00
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	3.00 - 3.99	13.00	16.20	16.00	20.00	28.00	35.10	39.00	48.70	9.00	11.30	41.00	51.00
De Acuerdo	4.00 - 4.99	65.00	81.30	43.00	53.70	37.00	46.20	30.00	37.50	71.00	88.70	39.00	49.00
Totalmente de Acuerdo	5.00	2.00	2.50	12.00	15.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>		80.00	100.00	80.00	100.00	80.00	100.00	80.00	100.00	80.00	100.00	80.00	100.00

El 97.50% de los colaboradores presentan niveles promedio y altos en Conocimiento Técnico, 2.50% muy altos; el 73.70% de los colaboradores presentan niveles promedio y altos en Conocimiento Funcional, 15% muy altos y 11.30% bajos; el 81.30% de los colaboradores presentan niveles promedio y altos en Organización de su Trabajo, 18.70% bajos; el 86.20% de los colaboradores presentan niveles promedio y altos en Comunicación, 13.80% bajos y muy bajos; el 88.70% de los colaboradores presentan niveles altos en Actitud para trabajar, 11.30% nivel promedio.

**4.2. Resultados finales.**

**4.2.1. Hipótesis general.**

H<sub>1</sub>: "El proceso de fusión por absorción está relacionado con el clima y desempeño laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria".

H<sub>0</sub>: “El proceso de fusión por absorción no está relacionado con el clima y desempeño laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria”.

**Tabla 4.7**  
**Correlación entre la Fusión por Absorción, Clima y**  
**Desempeño Laboral**

		FUSIÓN	CLIMA	DESEMPEÑO
FUSIÓN	Correlación de Pearson	1	,577**	-,151
	Sig. (bilateral)		,000	,182
	N	80	80	80
CLIMA	Correlación de Pearson	,577**	1	-,016
	Sig. (bilateral)	,000		,887
	N	80	80	80
DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	-,151	-,016	1
	Sig. (bilateral)	,182	,887	
	N	80	80	80

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

A nivel general sin distinción de áreas a la que pertenecen los colaboradores se establece correlación positiva media al 0.01 de significancia entre la fusión por absorción y el clima laboral (0.577), no existiendo correlación entre la fusión por absorción y el desempeño laboral.

#### 4.2.2. Hipótesis Específica 1.

H<sub>1</sub>: “La transferencia de recursos financieros se relaciona con la autorrealización”.

H<sub>0</sub>: “La transferencia de recursos financieros no se relaciona con la autorrealización”.

**Tabla 4.8**

**Correlación entre la transferencia de recursos financieros y autorrealización**

		T_RRFF	AUTORREALIZACION
T_RRFF	Correlación de Pearson	1	,184
	Sig. (bilateral)		,103
	N	80	80
AUTORREALIZACION	Correlación de Pearson	,184	1
	Sig. (bilateral)	,103	
	N	80	80

A nivel general sin distinción de áreas a la que pertenecen los colaboradores no se establece correlación entre la transferencia de recursos financieros y la autorrealización.

**4.2.3. Hipótesis Específica 2.**

H<sub>1</sub>: "La transferencia de personal se relaciona con el involucramiento laboral y la supervisión".

H<sub>0</sub>: "La transferencia de personal no se relaciona con el involucramiento laboral y la supervisión".

**Tabla 4.9**

**Correlación entre la transferencia de personal, el involucramiento laboral y la supervisión**

		T_PERSONAL	INV_LABORAL	SUPERVISION
T_PERSONAL	Correlación de Pearson	1	,421	,280
	Sig. (bilateral)		,000	,012
	N	80	80	80
INV_LABORAL	Correlación de Pearson	,421	1	,408
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	80	80	80
SUPERVISION	Correlación de Pearson	,280	,408	1
	Sig. (bilateral)	,012	,000	
	N	80	80	80

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

A nivel general sin distinción de áreas a la que pertenecen los colaboradores se establece correlación positiva media al 0.01 de significancia entre la transferencia de personal y el involucramiento laboral (0.421), y también

se establece correlación positiva baja al 0.05 de significancia entre la transferencia de personal y la supervisión (0.280).

#### 4.2.4. Hipótesis Específica 3.

H<sub>1</sub>: “La transferencia de acervo documentario se relaciona con la comunicación y las condiciones laborales”.

H<sub>0</sub>: “La transferencia de acervo documentario no se relaciona con la comunicación y las condiciones laborales”.

**Tabla 4.10**  
**Correlación entre la transferencia de acervo documentario, la comunicación y las condiciones laborales**

		T_DOC	COMUNICACIÓN N	COND_LABORALES
T_DOC	Correlación de Pearson	1	,647**	,626**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N	80	80	80
COMUNICACIÓN	Correlación de Pearson	,647**	1	,705**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	80	80	80
COND_LABORALES	Correlación de Pearson	,626**	,705**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	80	80	80

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

A nivel general sin distinción de áreas a la que pertenecen los colaboradores se establece correlación positiva media al 0.01 de significancia entre la transferencia de acervo documentario y la comunicación (0.647); y también entre la transferencia de acervo documentario y las condiciones laborales (0.626).

#### 4.2.5. Hipótesis específica 4.

H<sub>1</sub>: “La transferencia de materiales se relaciona con el conocimiento técnico y el conocimiento funcional”.

H<sub>0</sub>: “La transferencia de materiales no se relaciona con el conocimiento técnico y el conocimiento funcional”.

**Tabla 4.11**

**Correlación entre la transferencia de materiales, el conocimiento técnico y el conocimiento funcional**

		T_MAT	CON_TECNICO	CON_FUNCIONAL
T_MAT	Correlación de Pearson	1	,089	-,139
	Sig. (bilateral)		,430	,220
	N	80	80	80
CON_TECNICO	Correlación de Pearson	,089	1	,204
	Sig. (bilateral)	,430		,069
	N	80	80	80
CON_FUNCIONAL	Correlación de Pearson	-,139	,204	1
	Sig. (bilateral)	,220	,069	
	N	80	80	80

A nivel general sin distinción de áreas a la que pertenecen los colaboradores no se establece correlación entre la transferencia de materiales, el conocimiento técnico y el conocimiento funcional.

**4.2.6. Hipótesis específica 5.**

H<sub>1</sub>: “La transferencia de recursos financieros se relaciona con la organización del trabajo y la comunicación-dl”.

H<sub>0</sub>: “La transferencia de recursos financieros no se relaciona con la organización del trabajo y la comunicación-dl”.

**Tabla 4.12**

**Correlación entre la transferencia de recursos financieros, la organización del trabajo y la comunicación-dl**

		T_RRFF	ORG_TRAB	COMUNICACION_DL
T_RRFF	Correlación de Pearson	1	-,271	-,062
	Sig. (bilateral)		,015	,583
	N	80	80	80
ORG_TRAB	Correlación de Pearson	-,271	1	,575
	Sig. (bilateral)	,015		,000
	N	80	80	80
COMUNICACION_DL	Correlación de Pearson	-,062	,575	1
	Sig. (bilateral)	,583	,000	
	N	80	80	80

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).



A nivel general sin distinción de áreas a la que pertenecen los colaboradores se establece correlación negativa media baja al 0.05 de significancia entre la transferencia de recursos financieros y la organización del trabajo (-0.271); no estableciéndose correlación entre la transferencia de recursos financieros y la comunicación-dl.

#### 4.2.7. Hipótesis Específica 6.

H<sub>1</sub>: "La transferencia de personal se relaciona con la actitud para trabajar".

H<sub>0</sub>: "La transferencia de personal no se relaciona con la actitud para trabajar".

**Tabla 4.13**

**Correlación entre la transferencia de personal con la actitud para trabajar**

		T_PERSONAL	ACTITUD.PAR A.TRABAJAR
T_PERSONAL	Correlación de Pearson	1	,001
	Sig. (bilateral)		,993
	N	80	80
ACTITUD.PARA.TRABAJA R	Correlación de Pearson	,001	1
	Sig. (bilateral)	,993	
	N	80	80

A nivel general sin distinción de áreas a la que pertenecen los colaboradores no se establece correlación entre la transferencia de personal y la actitud para trabajar.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 5.1. Contratación de hipótesis con los resultados.

#### Hipótesis general:

$H_1$ : “El proceso de fusión por absorción está relacionado con el clima y desempeño laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria”.

$H_0$ : “El proceso de fusión por absorción no está relacionado con el clima y desempeño laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria”.

A nivel general sin distinción de áreas a la que pertenecen los colaboradores se establece correlación positiva media al 0.01 de significancia solamente entre la fusión por absorción y el clima laboral (0.577). No estableciéndose correlación entre la fusión por absorción con el clima y el desempeño laboral.

Existe 99% de confianza de que la correlación establecida es falsa, aportándose evidencia empírica a favor de la hipótesis nula, por tanto el proceso de fusión por absorción no está relacionado con el clima y el desempeño laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

Se aprecia que al analizar separadamente a cada variable dependiente con la variable independiente, encontraremos que la fusión por absorción está relacionada con el clima laboral, lo que no sucede con el desempeño laboral que no se encuentra relacionado con la fusión por absorción.

De acuerdo a las tablas del capítulo 4 se aprecia que existe un nivel promedio de la fusión por absorción y el clima laboral, apreciándose un nivel promedio alto respecto al desempeño laboral.

Entonces **aceptamos la hipótesis nula** y rechazamos la alterna concluyendo que: “El proceso de fusión por absorción no está relacionado con el clima y desempeño laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria”.

#### **Hipótesis específica 1:**

**H<sub>1</sub>**: “La transferencia de recursos financieros se relaciona con la autorrealización”.

**H<sub>0</sub>**: “La transferencia de recursos financieros no se relaciona con la autorrealización”.

A nivel general sin distinción de áreas a la que pertenecen los colaboradores no se establece correlación entre la transferencia de recursos financieros y la autorrealización.

No se encuentra correlación entre la transferencia de recursos financieros y la autorrealización, **aceptándose la hipótesis nula** de la primera hipótesis específica, concluyéndose que la transferencia de recursos financieros no está relacionada con la autorrealización.

De las tablas del capítulo 4 se aprecia que existe un nivel promedio en la transferencia de recursos financieros, apreciándose un nivel promedio respecto de la autorrealización.

#### **Hipótesis específica 2:**

**H<sub>1</sub>**: “La transferencia de personal se relaciona con el involucramiento laboral y la supervisión”.

**H<sub>0</sub>**: “La transferencia de personal no se relaciona con el involucramiento laboral y la supervisión”.

A nivel general sin distinción de áreas a la que pertenecen los colaboradores se establece correlación positiva media al 0.01 de significancia entre la transferencia de personal y el involucramiento laboral (0.421), y también se establece correlación positiva baja al 0.05 de significancia entre la transferencia de personal y la supervisión (0.280).

Se encuentra correlación entre la transferencia de personal con el involucramiento laboral y la supervisión, **aceptándose la hipótesis alterna** de la segunda hipótesis específica, concluyéndose que la transferencia de personal se relaciona con el involucramiento laboral y la supervisión.

De las tablas del capítulo 4 se aprecia que existe un nivel promedio en la transferencia de personal, apreciándose un nivel promedio respecto el involucramiento laboral y la supervisión.

### **Hipótesis específica 3:**

**H<sub>1</sub>:** "La transferencia de acervo documentario se relaciona con la comunicación y las condiciones laborales".

**H<sub>0</sub>:** "La transferencia de acervo documentario no se relaciona con la comunicación y las condiciones laborales".

A nivel general sin distinción de áreas a la que pertenecen los colaboradores se establece correlación positiva media al 0.01 de significancia entre la transferencia de acervo documentario y la comunicación (0.647); y también entre la transferencia de acervo documentario y las condiciones laborales (0.626).

Existe 99% de confianza de que la correlación media establecida es verdadera, aportándose evidencia empírica **a favor de la hipótesis alterna**, concluyéndose que la transferencia de acervo documentario se relaciona con la comunicación y las condiciones laborales.

De las tablas del capítulo 4 se aprecia que existe un nivel promedio en la transferencia de acervo documentario, apreciándose un nivel promedio respecto a la comunicación y un nivel promedio bajo respecto a las condiciones laborales.

**Hipótesis específica 4:**

**H<sub>1</sub>:** “La transferencia de materiales se relaciona con el conocimiento técnico y el conocimiento funcional”.

**H<sub>0</sub>:** “La transferencia de materiales no se relaciona con el conocimiento técnico y el conocimiento funcional”.

A nivel general sin distinción de áreas a la que pertenecen los colaboradores no se establece correlación entre la transferencia de materiales con el conocimiento técnico y el conocimiento funcional.

No se encuentra correlación entre la transferencia de materiales con el conocimiento técnico y el conocimiento funcional, **aceptándose la hipótesis nula** de la cuarta hipótesis específica, concluyéndose que la transferencia de materiales no se relaciona con el conocimiento técnico y el conocimiento funcional.

De las tablas del capítulo 4 se aprecia que existe un nivel promedio en la transferencia de materiales, apreciándose un nivel promedio alto respecto al conocimiento técnico y el conocimiento funcional.

**Hipótesis específica 5:**

**H<sub>1</sub>:** “La transferencia de recursos financieros se relaciona con la organización del trabajo y la comunicación-dl”.

**H<sub>0</sub>:** “La transferencia de recursos financieros no se relaciona con la organización del trabajo y la comunicación-dl”.

A nivel general sin distinción de áreas a la que pertenecen los colaboradores se establece correlación negativa media baja al 0.05 de significancia entre la transferencia de recursos financieros y la organización del

trabajo (-0.271); no estableciéndose correlación entre la transferencia de recursos financieros y la comunicación-dl.

No se encuentra correlación entre la transferencia de recursos financieros con la organización del trabajo y la comunicación-dl, **aceptándose la hipótesis nula** de la quinta hipótesis específica, concluyéndose que la transferencia de recursos financieros no se relaciona con la organización del trabajo y la comunicación-dl.

De las tablas del capítulo 4 se aprecia que existe un nivel promedio en la transferencia de recursos financieros, apreciándose un nivel promedio respecto a la organización del trabajo y la comunicación-dl.

#### **Hipótesis específica 6:**

**H<sub>1</sub>:** “La transferencia de personal se relaciona con la actitud para trabajar”.

**H<sub>0</sub>:** “La transferencia de personal no se relaciona con la actitud para trabajar”.

A nivel general sin distinción de áreas a la que pertenecen los colaboradores no se establece correlación entre la transferencia de personal y la actitud para trabajar.

No se encuentra correlación entre la transferencia de personal y la actitud para trabajar, **aceptándose la hipótesis nula** de la sexta hipótesis específica, concluyéndose que la transferencia de personal no se relaciona con la actitud para trabajar.

De las tablas del capítulo 4 se aprecia que existe un nivel promedio en la transferencia de personal, apreciándose un nivel promedio alto respecto a la actitud para trabajar.

#### **5.2. Contrastación de resultados con otros estudios similares.**

Con respecto a la tesis de Gonzales Szymansky en la cual encuentra dentro de sus conclusiones a la comunicación como un punto crítico dentro del

clima laboral en el presente estudio coincidimos encontrando a la comunicación y condiciones laborales como las dimensiones más críticas dentro del clima laboral; pero además concluye que las dimensiones del clima laboral tienen incidencia en el desempeño laboral lo cual no coincide con lo encontrado en el presente estudio, ya que las dimensiones del clima laboral no tienen incidencia en el desempeño laboral.

Coincidimos en la tesis de García Sánchez ya que encontramos problemas en la comunicación como parte del clima laboral en la IPCCF de la SUNAT.

En la investigación de Palma Carrillo concluye que se deben estimular los sistemas de comunicación para que generen mejores expectativas de realización personal, lo cual se corrobora en el presente estudio donde se obtiene una correlación alta entre estos dos factores.

En lo que afirma Caligiore y Díaz que el clima es un componente multidimensional que conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características e influyen en el comportamiento de los individuos en el trabajo lo cual se confirma en el presente estudio ya que la fusión por absorción tiene influencia sobre el clima laboral, cabe precisar que a pesar de existir un clima laboral no óptimo el desempeño de los colaboradores se mantiene en promedio alto.

En lo que respecta al desempeño Milkovich y Boudrem consideran una serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados, en el presente estudio se obtiene desempeño laboral con nivel promedio alto sobreponiendo entre otros los conocimientos y la actitud para trabajar a las condiciones poco favorables.

## CONCLUSIONES

- a) Se aporta evidencia empírica a favor de la hipótesis general nula, por tanto el proceso de fusión por absorción no está relacionado con el clima y el desempeño laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo de la SUNAT, complementado y validado esta información con la obtenida en la herramienta cualitativa; haciendo la puntualización que solamente existe asociación positiva media entre la fusión por absorción y el clima.
- b) Se aporta evidencia a favor de la primera hipótesis específica nula concluyéndose que la transferencia de recursos financieros no se relaciona con la autorrealización.
- c) Se aporta evidencia empírica a favor de la segunda hipótesis específica, ya que la transferencia de personal se relaciona con el involucramiento laboral y la supervisión.
- d) Se aporta evidencia empírica a favor de la tercera hipótesis específica, ya que la transferencia de acervo documentario se relaciona con la comunicación y las condiciones laborales.
- e) Se aporta evidencia empírica a favor de la cuarta hipótesis específica nula, no existiendo relación entre la transferencia de materiales con el conocimiento técnico y conocimiento funcional.
- f) Se aporta evidencia empírica a favor de la quinta hipótesis específica nula, no existiendo relación entre la transferencia de recursos financieros con la organización del trabajo y la comunicación-dl.
- g) Se aporta evidencia empírica a favor de la sexta hipótesis específica nula, no existiendo relación entre la transferencia de personal y la actitud para trabajar.
- h) Para los instrumentos se ha establecido la validez de contenido a partir de la opinión de expertos. La confiabilidad mediante el coeficiente de fiabilidad estadístico (Alfa de Cronbach). La objetividad con la explicación adecuada de las instrucciones y el manejo adecuado de la información obtenida.



## RECOMENDACIONES

- a) Se implemente un programa de acciones para mejorar el nivel del clima laboral, con el aporte de un equipo multidisciplinario de profesionales.
- b) Es necesario realizar más investigaciones que amplíen los criterios para mejorar el clima laboral institucional y optimizar el desempeño laboral, por ser el clima laboral una herramienta de investigación de gestión organizacional permanente.

## REFERENCIALES

- Álvarez, S. (2001). Tesis ***La cultura y el clima organizacional, como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología – INO.*** Perú.
- Benavides, O. (2002) ***Competencias y competitividad.*** (1ra.). España: Mc Graw – Hill.
- Caligiore y Díaz (2003). ***Clima organizacional y Desempeño de los docentes de la ULA.*** Estudio de un caso. Venezuela: Revista Venezolana de Gerencia.
- Chiavenato, I. (2000). ***Administración de recursos humanos*** (5ta.). México: Mc Graw-Hill.
- Cotton, P & Hart, P (2003). ***Occupational wellbeing and performance.*** Australia: Australian Psychologist.
- Decreto Supremo 061-2002-PCM, publicado 11 julio 2002.
- Decreto Supremo 115-2002-PCM, publicado 28 octubre 2002.
- Dessler (1991). ***Administración de Personal.*** México: Mc Graw - Hill.
- Dubrin, A. (2000). ***Comportamiento organizacional.*** México: Mc Graw - Hill.
- Edelwich, J. & Brosky, A. (1980). ***Burnout: stages of disitusion ment in the helping profession.*** Nueva York: Human Sciences Press.
- García, A. (2003). Tesis ***Análisis del clima laboral de la Dirección de Adquisiciones de Proveduría e Inventario – DAPI; Dirección General de Obras – DGO; Dirección General de Contabilidad – DGC; y, Dirección General de Control de Patrimonio Universitario - DGCPU de la BUAP.*** México.
- Goncalves, A. (1997), [www.phparteners.com/articulos/download.asp](http://www.phparteners.com/articulos/download.asp).
- Goncalves, A. (2000). ***Fundamentos del clima organizacional.*** Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Gonzalez, M., Et al. (2001). ***Comportamiento Organizacional: un enfoque Latinoamericano.*** México: CECSA.
- González, Marcos (2003). Tesis ***Análisis del Clima Laboral de la Tesorería General de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla – BUAP.*** México.

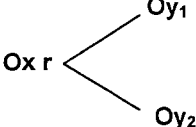
- Grupos de Trabajo-II Congreso ONLINE OCS/ [www.cibersociedad.net-Windows](http://www.cibersociedad.net-Windows) .(Consulta 29 octubre 2010 y 9 noviembre 2010).
- Henríquez, E. (2002). **Apuntes de organización y comportamiento organizacional**. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Hersey, P. Et al. (1996). **Administración de comportamiento organizacional - liderazgo situacional**. (7ma.). México: Prentice Hall.
- <http://psicologia.laguia2000.com/general/la-dinamica-de-los-grupos>. (Consulta: 29 octubre 2010 y 9 noviembre 2010).
- <http://psicologia.laguia2000.com/general/losprejuicios>. (Consulta:29 octubre 2010 y 9 noviembre 2010).
- Hughes, G. & Curphy (2005) **Liderazgo: como aprovechar las lecciones de la experiencia**. México: Mc Graw – Hill.
- Investigación del Sindicato de Trabajadores de SUNAT (2009).
- Milkovich y Boudrem (1994). **Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia**. Estados Unidos: Iberoamericana.
- Palma, S. (2007). Investigación **Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias**. Perú.
- Portillo, M. (2006). Tesis **Clima Organizacional: La relación que existe con la preparación profesional, la actualización docente, la evolución y madurez institucional**. México.
- Revista de Psicología y Neurociencias, Mente y Cerebro (Nov-Dic.2009), **Estereotipos del Éxito**. Barcelona: Prensa Científica.
- Robbins, S. (1998). **Fundamentos del Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, M. (1999), [www.phparteners.com/articulos/download.asp](http://www.phparteners.com/articulos/download.asp). (Consulta: 29 octubre 2010)
- Stoner, J., Et al. (2001) **Administración**. (6ta.). México: Prentice Hall.
- Topa, M & Morales, F. (2005). **El síndrome de Burnout y sus efectos en la salud**. México: Revista Mexicana de Psicología.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Título:** Fusión por absorción, Clima y Desempeño de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo - SUNAT

**Autor:** Perez Alguedas Camilo Martin.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><u>Problema general</u></p> <p>¿En qué medida el proceso de fusión por absorción está relacionado con el clima y el desempeño laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando IPCCF de la SUNAT?</p> <p><u>Problemas específicos</u></p> <p>1. ¿De qué manera la transferencia de recursos se relaciona con la autorrealización?</p> <p>2. ¿Cómo la transferencia de personal se relaciona con el involucramiento laboral y la supervisión?</p>	<p><u>Objetivo general</u></p> <p>Determinar la medida en que el proceso de fusión por absorción está relacionado con el clima y el desempeño laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando de la SUNAT.</p> <p><u>Objetivos específicos</u></p> <p>1. Analizar si la transferencia de recursos financieros se relaciona con la autorrealización.</p> <p>2. Identificar si la transferencia de personal se relaciona con el involucramiento laboral y la supervisión.</p>	<p><u>Hipótesis general</u></p> <p>H<sub>i</sub>: "El proceso de fusión por absorción está relacionado con el clima y desempeño laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando de la SUNAT".</p> <p><u>Hipótesis específicas</u></p> <p>H<sub>1</sub> "La transferencia de recursos financieros se relaciona con la autorrealización".</p> <p>H<sub>2</sub> "La transferencia de personal se relaciona con el involucramiento laboral y la supervisión".</p>	<p>X<sub>1</sub> FUSION POR ABSORCION</p> <p>X<sub>1,1</sub> Transferencia de Recursos Financieros</p> <p>X<sub>1,2</sub> Transferencia de Personal</p> <p>X<sub>1,3</sub> Transferencia de Acervo Documentario</p> <p>X<sub>1,4</sub> Transferencia de Materiales</p> <p>Y<sub>1</sub> CLIMA LABORAL</p> <p>Y<sub>1,1</sub> Autorrealización</p>	<p>X<sub>1,1</sub> Transferencia de Recursos Financieros</p> <p>X<sub>1,2</sub> Transferencia de Personal</p> <p>X<sub>1,3</sub> Transferencia de Acervo Documentario</p> <p>X<sub>1,4</sub> Transferencia de Materiales</p> <p>Y<sub>1,1</sub> Autorrealización</p>	<p>X<sub>1,1.1</sub>: Transferencia adecuada.</p> <p>X<sub>1,1.2</sub>: Transferencia integral.</p> <p>X<sub>1,1.3</sub>: Incremento de recursos financieros.</p> <p>X<sub>1,2.1</sub>: Coherencia entre la capacitación y las funciones.</p> <p>X<sub>1,2.2</sub>: Necesidades de capacitación.</p> <p>X<sub>1,2.3</sub>: Adecuada clasificación.</p> <p>X<sub>1,2.4</sub>: Cumplimiento del requerimiento del puesto.</p> <p>X<sub>1,2.5</sub>: Diferencias técnicas y funcionales.</p> <p>X<sub>1,3.1</sub>: Transferencia adecuada del acervo documentario.</p> <p>X<sub>1,3.2</sub>: Transferencia integral del acervo documentario.</p> <p>X<sub>1,3.3</sub>: Adecuación del acervo documentario</p> <p>X<sub>1,4.1</sub>: Transferencia adecuada.</p> <p>X<sub>1,4.2</sub>: Transferencia integral.</p> <p>X<sub>1,4.3</sub>: Incremento de bienes inmuebles.</p> <p>do</p> <p>Y<sub>1,1.1</sub>: Grado de Oportunidades.</p> <p>Y<sub>1,1.2</sub>: Grado de desarrollo personal y profesional.</p> <p>Y<sub>1,1.3</sub>: Grado de mejora de la calidad de vida.</p> <p>Y<sub>1,1.4</sub>: Valoración y Reconocimiento.</p> <p>Y<sub>1,1.5</sub>: Perspectiva de futuro.</p>	<p><u>Tipo de Investigación</u></p> <p>Aplicada</p> <p><u>Nivel de Investigación</u></p> <p>Descriptiva Correlacional</p> <p><u>Diseño</u></p> <div style="text-align: center;">  <pre> Ox r   /  \ Oy1   \        Oy2             </pre> </div> <p><u>Método:</u> Descriptivo.</p> <p><u>Población</u></p> <p>Total población : 101</p> <p><u>Muestra</u></p> <p>Muestra representativa</p> <p>Total Muestra : 80</p>

<p>3. ¿De qué manera la transferencia de acervo documentario se relaciona con la comunicación y las condiciones laborales?</p>	<p>3. Analizar si la transferencia de acervo documentario se relaciona con la comunicación y las condiciones laborales.</p>	<p>H<sub>3</sub> "La transferencia de acervo documentario se relaciona con la comunicación y las condiciones laborales".</p>		<p>Y<sub>1.2</sub> Involucramiento Laboral</p>	<p>Y<sub>1.2.1</sub>: Grado de compromiso e identificación. Y<sub>1.2.2</sub>: Grado de cooperación e interés por los demás.</p>	<p><b>Técnicas</b></p> <p>Técnica de Observación. Técnica de Encuesta.</p>
<p>4. ¿Cómo la transferencia de materiales se relaciona con el conocimiento técnico y el conocimiento funcional?</p>	<p>4. Identificar si la transferencia de materiales se relaciona con el conocimiento técnico y el conocimiento funcional.</p>	<p>H<sub>4</sub> "La transferencia de materiales se relaciona con el conocimiento técnico y el conocimiento funcional".</p>		<p>Y<sub>1.3</sub> Supervisión</p>	<p>Y<sub>1.3.1</sub>: Grado de apoyo. Y<sub>1.3.2</sub>: Sistema de seguimiento y control. Y<sub>1.3.3</sub>: Evaluación del trabajo.</p>	<p><b>Análisis</b></p> <p>Datos estadísticos descriptivos. Coeficiente de Correlación. Distribución de frecuencias.</p>
<p>5. ¿De qué forma la transferencia de recursos financieros se relaciona con la organización del trabajo y la comunicación-dl?</p>	<p>5. Determinar si la transferencia de recursos financieros se relaciona con la organización del trabajo y la comunicación-dl.</p>	<p>H<sub>5</sub> "La transferencia de recursos financieros se relaciona con la organización del trabajo y la comunicación-dl".</p>		<p>Y<sub>1.4</sub> Comunicación</p>	<p>Y<sub>1.4.1</sub>: Estimulación de aportes innovadores de ideas. Y<sub>1.4.2</sub>: Acceso a la información Y<sub>1.4.3</sub>: Canales de comunicación Y<sub>1.4.4</sub>: Grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información pertinente al funcionamiento interno de la empresa y a la atención de usuarios.</p>	<p><b>Procesamiento</b></p> <p>SPSS Excel</p>
<p>6. ¿De qué manera la transferencia de personal se relaciona con la actitud para trabajar?</p>	<p>6. Identificar si la transferencia de personal se relaciona con la actitud para trabajar.</p>	<p>H<sub>6</sub> "La transferencia de personal se relaciona con la actitud para trabajar".</p>		<p>Y<sub>1.5</sub> Condiciones Laborales</p>	<p>Y<sub>1.5.1</sub>: Trato al personal Y<sub>1.5.2</sub>: Relaciones Laborales Y<sub>1.5.3</sub>: Capacitación Y<sub>1.5.4</sub>: Mejoramiento de métodos. Y<sub>1.5.5</sub>: Remuneración Y<sub>1.5.6</sub>: Materiales Y<sub>1.5.7</sub>: Administración de recursos</p>	<p><b>Instrumentos</b></p> <p>Guías de Observación. Cuestionario. Entrevista.</p>

			<p><math>Y_2</math> DESEMPEÑO LABORAL</p>	<p><math>Y_{2.1}</math> Conocimiento Técnico.</p>	<p><math>Y_{2.1.1}</math>: Nivel de aplicación de los conocimientos.</p> <p><math>Y_{2.1.2}</math>: Nivel de dominio de las técnicas.</p>
				<p><math>Y_{2.2}</math> Conocimiento Funcional.</p>	<p><math>Y_{2.2.1}</math>: Nivel de desarrollo de las funciones.</p> <p><math>Y_{2.2.2}</math>: Nivel de aplicación de las funciones.</p>
				<p><math>Y_{2.3}</math> Organización del trabajo</p>	<p><math>Y_{2.3.1}</math>: Grado de capacidad de organización.</p>
				<p><math>Y_{2.4}</math> Comunicación-DL</p>	<p><math>Y_{2.4.1}</math>: Grado de capacidad de expresar conceptos e ideas en forma clara y efectiva.</p>
				<p><math>Y_{2.5}</math> Actitud para trabajar.</p>	<p><math>Y_{2.5.1}</math>: Nivel de empeño, apertura y nivel de identificación laboral.</p>
			<p><b><u>Variables Intervinientes</u></b></p>		
			<p><math>Z_1</math> Intendencia de Prevención del Contrabando</p>		
			<p><math>Z_2</math> SUNAT</p>		

ANEXO 2: MATRIZ DE ELABORACION DE ITEMS

TITULO: "Fusión por Absorción, Clima y Desempeño de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo - SUNAT"

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	PESO	INDICE	NIVEL MEDICIONAL	INSTRUMENTOS
<p>X<sub>1</sub>: FUSION POR ABSORCION</p> <p>DC: Fusión por absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, con aporte de los bienes de ésta a la segunda sociedad.</p> <p>DO: Proceso de transferencia de recursos financieros, humanos, acervo documentario y bienes inmuebles de la SUNAD a la SUNAT.</p>	<p>X<sub>1.1</sub>: TRANSFERENCIA DE RECURSOS FINANCIEROS.</p> <p>DC: Desplazamiento de recursos financieros de una entidad a otra.</p> <p>DO: Desplazamiento adecuado, integral y beneficioso de los recursos financieros y dinerarios de la IPCCF SUNAD a la SUNAT.</p>	<p>X<sub>1.1.1</sub>: Transferencia adecuada.</p> <p>X<sub>1.1.2</sub>: Transferencia integral.</p> <p>X<sub>1.1.3</sub>: Incremento de recursos financieros.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La transferencia de recursos financieros se realizo de manera adecuada.</li> <li>2. La transferencia de recursos financieros se realizo de manera integral.</li> <li>3. Se cuenta con mayores recursos financieros.</li> </ol>	20%	<p>T .A= Totalmente de Acuerdo</p> <p>D .A= De Acuerdo</p> <p>A. D= Ni de Acuerdo ni Desacuerdo</p> <p>ED= En Desacuerdo</p> <p>TD= Totalmente en Desacuerdo</p>	Intervalos	<p>Entrevista</p> <p>Escala sobre el Proceso de Fusión por absorción en la IPCCF de la SUNAT</p>
	<p>X<sub>1.2</sub>: TRANSFERENCIA DE PERSONAL</p> <p>DC: Desplazamiento de recursos humanos de una entidad a otra.</p> <p>DO: Desplazamiento, capacitación y adecuación al puesto de todos los colaboradores directivos y de servicios de la IPCCF SUNAD a la SUNAT.</p>	<p>X<sub>1.2.1</sub>: Coherencia entre la capacitación y las funciones.</p> <p>X<sub>1.2.2</sub>: Necesidades de capacitación.</p> <p>X<sub>1.2.3</sub>: Adecuada clasificación.</p> <p>X<sub>1.2.4</sub>: Cumplimiento del requerimiento del puesto.</p> <p>X<sub>1.2.5</sub>: Diferencias técnicas y funcionales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La capacitación que ha recibido mejora en el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>2. Considera necesaria mayor capacitación para cumplir mejor sus labores.</li> <li>3. Se realizo una correcta clasificación del personal transferido.</li> <li>4. El personal transferido cumple con los requerimientos del puesto.</li> <li>5. Existen diferencias en la formación técnica entre el personal de SUNAT y el de SUNAD.</li> <li>6. Existen diferencias funcionales entre el personal de SUNAT y el de SUNAD.</li> </ol>	40%	IDEM	IDEM	IDEM



ANEXO 2: MATRIZ DE ELABORACION DE ITEMS

TITULO: "Fusión por Absorción, Clima y Desempeño de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo - SUNAT"

	<p>X<sub>1.3</sub>: TRANSFERENCIA DE ACERVO DOCUMENTARIO</p> <p>DC: Desplazamiento y adecuación de documentos esenciales o principales de una entidad a otra.</p> <p>DO: Desplazamiento y adecuación de manuales, organigramas, flujo gramas, MOF, ROF de la IPCCF SUNAD a la SUNAT.</p>	<p>X<sub>1.3.1</sub>: Transferencia adecuada del acervo documentario.</p> <p>X<sub>1.3.2</sub>: Transferencia integral del acervo documentario.</p> <p>X<sub>1.3.2</sub>: Adecuación del acervo documentario.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La transferencia de acervo documentario se realizo de manera adecuada.</li> <li>2. La transferencia de acervo documentario se realizo de manera integral.</li> <li>3. Los manuales, organigramas, flujo gramas, MOF, ROF de la IPCCF SUNAD se han adecuado de manera eficiente a la SUNAT</li> </ol>	<p>20%</p>	<p>IDEM</p>	<p>IDEM</p>	<p>IDEM</p>
	<p>X<sub>1.4</sub>: TRANSFERENCIA DE MATERIALES</p> <p>DC: Desplazamiento de bienes inmuebles de una entidad a otra.</p> <p>DO: Desplazamiento de bienes inmuebles de la IPCCF SUNAD a la SUNAT, consistente en propiedades, vehículos y mobiliarios.</p>	<p>X<sub>1.4.1</sub>: Transferencia adecuada.</p> <p>X<sub>1.4.2</sub>: Transferencia integral.</p> <p>X<sub>1.4.3</sub>: Incremento de bienes inmuebles.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La transferencia de propiedades, vehículos y mobiliarios se realizo de manera adecuada.</li> <li>2. La transferencia de propiedades, vehículos y mobiliarios se realizo de manera integral.</li> <li>3. Se cuenta con mayores bienes inmuebles.</li> </ol>	<p>20%</p>	<p>IDEM</p>	<p>IDEM</p>	<p>IDEM</p>

ANEXO 2: MATRIZ DE ELABORACION DE ITEMS

TITULO: "Fusión por Absorción, Clima y Desempeño de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo - SUNAT"

<p>Y<sub>1</sub>: CLIMA LABORAL</p> <p>DC: La cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento.</p> <p>DO: Percepción de los colaboradores de la IPCCF SUNAT con respecto a su ambiente de trabajo, medido a través de las dimensiones: autorrealización, involucramiento, supervisión, y comunicación y condiciones laborales.</p>	<p>Y<sub>1.1</sub>: AUTORREALIZACIÓN</p> <p>DC: Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.</p> <p>DO: Percepción que tienen los colaboradores de la IPCCF de la SUNAT con respecto a las oportunidades de desarrollo personal y profesional contingente a la tarea para la mejora de la calidad de vida, el reconocimiento de su labor y la perspectiva de futuro.</p> <p>Y<sub>1.2</sub>: INVOLUCRAMIENTO LABORAL</p> <p>DC: Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.</p> <p>DO: Grado de compromiso, identificación, cooperación e interés por los demás y la organización que tienen los colaboradores de la IPCCF de la SUNAT para el logro de los objetivos.</p>	<p>Y<sub>1.1.1</sub>: Grado de Oportunidades.</p> <p>Y<sub>1.1.2</sub>: Grado de desarrollo personal y profesional.</p> <p>Y<sub>1.1.3</sub>: Grado de mejora de la calidad de vida.</p> <p>Y<sub>1.1.4</sub>: Valoración y Reconocimiento.</p> <p>Y<sub>1.1.5</sub>: Perspectiva de futuro.</p> <p>Y<sub>1.2.1</sub>: Grado de compromiso e identificación institucional.</p> <p>Y<sub>1.2.2</sub>: Grado de cooperación e interés por los demás.</p>	<p>1.Existen oportunidades de progresar en la institución</p> <p>2.Con la fusión se poseen menos oportunidades de desarrollo.</p> <p>3.Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.</p> <p>4.El personal transferido por la fusión mejoro su calidad de vida.</p> <p>5.Con la fusión no se aplican reconocimientos adecuados al personal.</p> <p>6.El medio laboral favorece <u>al</u> logro de las expectativas, generando una perspectiva positiva del futuro.</p> <p>1.Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización</p> <p>2.Los trabajadores están comprometidos con el logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>3.La fusión disminuyo el compromiso de los trabajadores con la institución.</p> <p>4.Existe mucha cooperación entre los trabajadores.</p> <p>5.Los trabajadores se interesan por los problemas de sus compañeros.</p>	<p>20%</p> <p>17%</p>	<p>IDEM</p> <p>IDEM</p>	<p>IDEM</p> <p>IDEM</p>	<p>Escala sobre Clima Laboral en la IPCCF de la SUNAT</p> <p>IDEM</p>
---	--	--	--	-----------------------	-------------------------	-------------------------	---

ANEXO 2: MATRIZ DE ELABORACION DE ITEMS

TITULO: "Fusión por Absorción, Clima y Desempeño de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo - SUNAT"

	<p>Y1.3: SUPERVISIÓN</p> <p>DC: Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.</p> <p>DO: Percepción que tienen los colaboradores de la IPCCF de la SUNAT con respecto al apoyo, seguimiento, evaluación y supervisión del trabajo.</p> <p>Y1.4: COMUNICACIÓN</p> <p>DC: Percepción de los colaboradores con respecto al acceso de la comunicación, canales y promoción de generación de ideas.</p> <p>DO: Percepción que tienen los colaboradores de la IPCCF de la SUNAT con respecto al acceso de la comunicación canales y estimulación de aportes innovadores de ideas, teniendo en cuenta el grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información pertinente al funcionamiento interno de la empresa y a la atención a usuarios.</p>	<p>Y1.3.1: Grado de apoyo</p> <p>Y1.3.2: Sistema de seguimiento y control.</p> <p>Y1.3.3: Evaluación del trabajo</p> <p>Y1.4.1: Estimulación de aportes innovadores de ideas</p> <p>Y1.4.2: Acceso a la información</p> <p>Y1.4.3: Canales de comunicación</p> <p>Y1.4.4: Grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información pertinente al funcionamiento interno de la empresa y a la atención a usuarios.</p>	<p>1.El jefe brinda apoyo permanentemente para superar los obstáculos que se presentan</p> <p>2.Existen normas y procedimientos como guías que coadyuvan al mejor cumplimiento del trabajo</p> <p>3.Se dispone de un sistema adecuado para el seguimiento y control de las actividades.</p> <p>4.Se evalúa por igual a los trabajadores fusionados.</p> <p>5.La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorarla tarea</p> <p>1. La institución fomenta y promueve la comunicación</p> <p>2. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.</p> <p>3. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo</p> <p>4. Existen suficientes canales de comunicación.</p> <p>5. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.</p> <p>6. El funcionamiento interno de la empresa se caracteriza por tener niveles altos de:</p> <p>a) Fluidez</p> <p>b) Rapidez</p> <p>c) Claridad</p> <p>d) Coherencia</p> <p>e) Precisión</p> <p>7. La atención de los usuarios se caracteriza por tener niveles altos de:</p> <p>a) Fluidez</p> <p>b) Rapidez</p> <p>c) Claridad</p> <p>d) Coherencia</p> <p>e) Precisión</p>	<p>17%</p> <p>23%</p>	<p>IDEM</p> <p>IDEM</p>	<p>IDEM</p> <p>IDEM</p>	<p>IDEM</p> <p>IDEM</p>
--	--	--	---	-----------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

ANEXO 2: MATRIZ DE ELABORACION DE ITEMS

TITULO: "Fusión por Absorción, Clima y Desempeño de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo - SUNAT"

	<p>Y<sub>1.5</sub>: CONDICIONES LABORALES</p> <p>DC: Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.</p> <p>DO: Percepción que tienen los colaboradores de la IPCCF de la SUNAT con respecto al trato, las relaciones, la capacitación, los métodos, la remuneración, los materiales y administración de los recursos de la institución, que reciben para el cumplimiento de las tareas encomendadas.</p>	<p>Y<sub>1.5.1</sub>: Trato al personal</p> <p>Y<sub>1.5.2</sub>: Relaciones laborales.</p> <p>Y<sub>1.5.3</sub>: Capacitación</p> <p>Y<sub>1.5.4</sub>: Mejoramiento de métodos</p> <p>Y<sub>1.5.5</sub>: Remuneración</p> <p>Y<sub>1.5.6</sub>: Materiales</p> <p>Y<sub>1.5.7</sub>: Administración de recursos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe un trato justo en la Organización.</li> <li>2. En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.</li> <li>3. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.</li> <li>4. En la Organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo.</li> <li>5. La remuneración esta de acuerdo al desempeño y los logros.</li> <li>6. Se provee de los materiales de manera oportuna para el cumplimiento de las funciones.</li> <li>7. Existe una buena administración de los recursos.</li> </ol>	23%	IDEM	IDEM	IDEM
<p>Y<sub>2</sub>: DESEMPEÑO LABORAL</p> <p>DC: Manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.</p> <p>DO: Manera como los colaboradores utilizan los conocimientos técnicos, funcionales, de organización para el trabajo, comunicación y actitud para trabajar, alcanzando las metas establecidas por la IPCCF - SUNAT.</p>	<p>Y<sub>2.1</sub>: CONOCIMIENTOS TÉCNICOS.</p> <p>DC: Conjunto de conocimientos, relacionados con la aplicación de habilidades especializadas que permitan la ejecución adecuada de las funciones del puesto.</p> <p>DO: Conjunto de conocimientos que aplican los colaboradores, relacionados con habilidades especializadas que le permiten la ejecución adecuada de las funciones del puesto, minimizando los problemas y solucionando situaciones complejas que afecten su a la IPCCF.</p>	<p>Y<sub>2.1.1</sub>: Nivel de aplicación de los conocimientos.</p> <p>Y<sub>2.1.2</sub>: Nivel de dominio de las técnicas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poseo un adecuado conocimiento técnico para el desarrollo de mi trabajo.</li> <li>2. El conocimiento que posee permite minimizar los problemas.</li> <li>3. El conocimiento que poseo me permite solucionar las situaciones complejas que se presentan.</li> <li>4. Domino las técnicas necesarias para el puesto de trabajo</li> </ol>	21%	IDEM	IDEM	Escala sobre Desempeño Laboral en la IPCCF de la SUNAT

ANEXO 2: MATRIZ DE ELABORACION DE ITEMS

TITULO: "Fusión por Absorción, Clima y Desempeño de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo - SUNAT"

	<p><b>Y2.2: CONOCIMIENTO FUNCIONAL.</b></p> <p><b>DC:</b> Evalúa la aplicación de conocimientos, dominio de sus funciones de acuerdo al puesto de trabajo.</p> <p><b>DO:</b> Dominio en la aplicación de sus conocimientos funcionales, anticipación a los problemas y capacidad en la solución de situaciones complejas que afecten su área y a la organización. Propagador de ideas innovadoras y factibles para la IPCCF de la SUNAT.</p>	<p><b>Y2.2.1:</b> Nivel de desarrollo de las funciones.</p> <p><b>Y2.2.2:</b> Nivel de aplicación de las funciones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo las funciones de acuerdo al puesto de trabajo.</li> <li>2. El conocimiento de las funciones permite solucionar las situaciones complejas que se presentan.</li> <li>3. El conocimiento de las funciones permite minimizar los problemas que se presentan.</li> </ol>	<p>17%</p>	<p>IDEM</p>	<p>IDEM</p>	<p>IDEM</p>
	<p><b>Y2.3: ORGANIZACIÓN DE SU TRABAJO</b></p> <p><b>DC:</b> Mide la capacidad de organización de su trabajo, estableciendo prioridades en sus tareas y organizándose para dar solución a los problemas presentes y futuros.</p> <p><b>DO:</b> Organización efectiva y definición de prioridades para la anticipación de resultados adversos lograr resultados más allá de los esperados.</p>	<p><b>Y2.3.1:</b> Grado de capacidad de organización</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe mayor capacidad para organizarse entre:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Los trabajadores.</li> <li>b) Los jefes.</li> <li>c) Entre trabajadores y jefes.</li> </ol> </li> <li>2. Se establecen prioridades en las tareas.</li> <li>3. Se organizan tareas para dar solución a las situaciones complejas que se presentan.</li> </ol>	<p>17%</p>	<p>IDEM</p>	<p>IDEM</p>	<p>IDEM</p>

ANEXO 2: MATRIZ DE ELABORACION DE ITEMS

TITULO: “Fusión por Absorción, Clima y Desempeño de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo - SUNAT”

	<p>Y<sub>2.4</sub>: COMUNICACIÓN</p> <p>DC: Es la capacidad de expresar conceptos e ideas en forma clara y efectiva, y de escuchar al otro y comprender su mensaje. Implica, capacidad de comunicar por escrito con claridad y síntesis.</p> <p>DO: Capacidad de expresión y adecuado lenguaje en la expresión de ideas con opción a recibir otros puntos de vista.</p>	<p>Y<sub>2.4.1</sub>: Grado de Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma clara y efectiva.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los jefes expresan sus conceptos e ideas en:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Forma clara.</li> <li>b) Forma efectiva.</li> </ol> </li> <li>2. Los trabajadores expresan sus conceptos e ideas en:             <ol style="list-style-type: none"> <li>c) Forma clara.</li> <li>d) Forma efectiva.</li> </ol> </li> <li>3. Los medios de comunicación han sido adecuadamente establecidos.</li> </ol>	<p>17%</p>	<p>IDEM</p>	<p>IDEM</p>	<p>IDEM</p>
	<p>Y<sub>2.5</sub>: ACTITUD PARA TRABAJAR.</p> <p>DC: Evalúa el empeño, apertura y nivel de identificación laboral del evaluado, que le permite tener una actitud positiva al trabajo y al cambio.</p> <p>DO: Espíritu de colaboración e identificación con los objetivos del área. Discreción. Implementar mejoras en su trabajo. Anticipación a conocer las necesidades de su unidad o superior, constante iniciativa y vocación de servicio.</p>	<p>Y<sub>2.5.1</sub>: Nivel empeño, apertura y nivel de identificación laboral.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considero que soy muy constante con mi trabajo.</li> <li>2. Tengo mucha apertura hacia los demás.</li> <li>3. Estoy identificado con la labor que realizo.</li> <li>4. Generalmente me muestro con una actitud muy positiva en el trabajo.</li> <li>5. Siempre estoy pendiente acerca de los objetivos a lograr.</li> </ol>	<p>28%</p>	<p>IDEM</p>	<p>IDEM</p>	<p>IDEM</p>

**Anexo 3**  
**Ficha Técnica 1**

<b>Nombre</b>	Escala sobre Clima Laboral.
<b>Autor</b>	Pérez Alguedas, Camilo Martin
<b>Año</b>	2010
<b>Procedencia</b>	Lima, Perú.
<b>Bases Teóricas</b>	Dimensiones tomadas de la escala de clima - Sonia Palma.
<b>Versión</b>	Primera
<b>Sujetos de aplicación</b>	Colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo – SUNAT
<b>Tipo de administración</b>	Individual.
<b>Edad de aplicación</b>	Sin límite.
<b>Duración</b>	Aproximadamente 15 minutos.
<b>Normas de puntuación</b>	Especifica por cada dimensión. Puntuación global estimada mínima de 30 y máxima de 150. Contiene afirmaciones positivas y negativas (ítems) con 5 alternativas (opciones) de respuesta.
<b>Significación</b>	Medición y determinación de la escala de percepción del clima laboral por los colaboradores.
<b>Campo de Aplicación</b>	Situación y desarrollo de los colaboradores
<b>Validez</b>	<b>Validez de contenido.</b> Representa en sus ítems todas las dimensiones que se utiliza la escala de clima de Sonia Palma. Además cuenta con la opinión de expertos quienes analizaron los ítems con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, en tal sentido los expertos otorgaron puntuaciones globales de 84%, correspondiéndole un nivel de validez alto.
<b>Confiabilidad</b>	<b>Medida de consistencia interna.</b> Se aplica el procedimiento que determina la confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach obteniendo 0.923 un alto grado de confiabilidad.
<b>Procedimiento de Aplicación</b>	Se coordinó con los colaboradores la posibilidad de realizar la aplicación de la escala de percepción del clima laboral según sus horarios de trabajo. En las fechas coordinadas se procedió a dar las instrucciones, señalar el tiempo de duración, distribuir los cuestionarios, hacer precisiones y aclaraciones, recoger los mismos, verificando que estén completas las respuestas a todos los ítems, agradeciendo a los colaboradores.
<b>Normas interpretativas</b>	Se obtienen los valores de cada variable y sus dimensiones, otorgándoles las categorías siguientes: niveles muy altos, altos, promedio, bajos y muy bajos. Quedando el instrumento listo para su evaluación grupal y mediante la tabulación, el análisis descriptivo y posterior prueba de hipótesis.

**Anexo 4**  
**Ficha Técnica 2**

<b>Nombre</b>	Escala sobre Desempeño Laboral.
<b>Autor</b>	Pérez Alguedas, Camilo Martin
<b>Año</b>	2010
<b>Procedencia</b>	Lima, Perú.
<b>Bases Teóricas</b>	Dimensiones de la evaluación anual de desempeño de la SUNAT.
<b>Versión</b>	Primera
<b>Sujetos de aplicación</b>	Colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo – SUNAT
<b>Tipo de administración</b>	Individual.
<b>Edad de aplicación</b>	Sin límite.
<b>Duración</b>	Aproximadamente 10 minutos.
<b>Normas de puntuación</b>	Especifica por cada dimensión. Puntuación global estimada mínima de 18 y máxima de 90. Contiene afirmaciones positivas (ítems) con 5 alternativas (opciones) de respuesta.
<b>Significación</b>	Medición y determinación de la escala de percepción del desempeño laboral por los colaboradores.
<b>Campo de Aplicación</b>	Situación y desarrollo de los colaboradores
<b>Validez</b>	<b>Validez de contenido.</b> Representa en sus ítems todas las dimensiones que se utilizan en la evaluación anual de desempeño de la SUNAT. Además cuenta con la opinión de expertos quienes analizaron los ítems con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, en tal sentido los expertos otorgaron puntuaciones globales de 84%, correspondiéndole un nivel de validez alto.
<b>Confiabilidad</b>	<b>Medida de consistencia interna.</b> Se aplica el procedimiento que determina la confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach obteniendo 0.883 un alto grado de confiabilidad.
<b>Procedimiento de Aplicación</b>	Se coordinó con los colaboradores la posibilidad de realizar la aplicación de la escala de percepción del clima laboral según sus horarios de trabajo. En las fechas coordinadas se procedió a dar las instrucciones, señalar el tiempo de duración, distribuir los cuestionarios, hacer precisiones y aclaraciones, recoger los mismos, verificando que estén completas las respuestas a todos los ítems, agradeciendo a los colaboradores.
<b>Normas interpretativas</b>	Se obtienen los valores de cada variable y sus dimensiones, otorgándoles las categorías siguientes: niveles muy altos, altos, promedio, bajos y muy bajos. Quedando el instrumento listo para su evaluación grupal y mediante la tabulación, el análisis descriptivo y posterior prueba de hipótesis.



**Anexo 5**  
**Ficha Técnica 3**

<b>Nombre</b>	Escala sobre el Proceso de Fusión por Absorción.
<b>Autor</b>	Pérez Alguedas, Camilo Martin
<b>Año</b>	2010
<b>Procedencia</b>	Lima, Perú.
<b>Bases Teóricas</b>	Dimensiones utilizadas en la aplicación del proceso de fusión por absorción según Decreto Supremo.
<b>Versión</b>	Primera
<b>Sujetos de aplicación</b>	Colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo – SUNAT
<b>Tipo de administración</b>	Individual.
<b>Edad de aplicación</b>	Sin límite.
<b>Duración</b>	Aproximadamente 8 minutos.
<b>Normas de puntuación</b>	Especifica por cada dimensión. Puntuación global estimada mínima de 15 y máxima de 75. Contiene afirmaciones positivas (ítems) con 5 alternativas (opciones) de respuesta.
<b>Significación</b>	Medición y determinación de la escala de percepción sobre la fusión por absorción de los colaboradores.
<b>Campo de Aplicación</b>	Situación y desarrollo de los colaboradores
<b>Validez</b>	<b>Validez de contenido.</b> Representa en sus ítems todas las dimensiones que se utilizan en la evaluación anual de desempeño de la SUNAT. Además cuenta con la opinión de expertos quienes analizaron los ítems con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, en tal sentido los expertos otorgaron puntuaciones globales de 84%, correspondiéndole un nivel de validez alto.
<b>Confiabilidad</b>	<b>Medida de consistencia interna.</b> Se aplica el procedimiento que determina la confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach obteniendo 0.934 un alto grado de confiabilidad.
<b>Procedimiento de Aplicación</b>	Se coordinó con los colaboradores la posibilidad de realizar la aplicación de la escala de percepción del clima laboral según sus horarios de trabajo. En las fechas coordinadas se procedió a dar las instrucciones, señalar el tiempo de duración, distribuir los cuestionarios, hacer precisiones y aclaraciones, recoger los mismos, verificando que estén completas las respuestas a todos los ítems, agradeciendo a los colaboradores.
<b>Normas interpretativas</b>	Se obtienen los valores de cada variable y sus dimensiones, otorgándoles las categorías siguientes: niveles muy altos, altos, promedio, bajos y muy bajos. Quedando el instrumento listo para su evaluación grupal y mediante la tabulación, el análisis descriptivo y posterior prueba de hipótesis.

## Anexo 6

### Validación Escala sobre Clima Laboral

Se utiliza una escala tipo Likert para evaluar sobre el clima laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo (IPCCF) de la SUNAT.

**Validez:** Se realizó la validez de contenido mediante la opinión de expertos, conforme lo indica el instrumento de opinión de expertos, obteniéndose los siguientes resultados:

E1: Mg. Alejandro Díaz Gonzales

E2: Mg. Julio Tarazona Padilla

E3: Dr. Carlos Hurtado Dianderas

EVALUADOR	PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO
E1	0,81
E2	0,92
E3	0,79
<b>MEDIA TOTAL DEL INSTRUMENTO</b>	<b>0,84</b>

La media total del instrumento es de 0,84 encontrándose dentro del rango de media alta; indicando los expertos que procede su aplicación.

**Confiabilidad:** Se realizó la prueba estadística de fiabilidad del Alfa de Cronbach

#### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	80	100,0
Excluidos	0	,0
Total	80	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de  
fiabilidad**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de elementos</b>
,923	6

Se obtiene el valor del coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,923 (mayor a 0,75) lo que determina que el instrumento es fiable.

**Objetividad:** El instrumento fue aplicado de manera objetiva cumpliendo con las indicaciones para el llenado del mismo, además de la recepción de las encuestas y el respectivo vaciado al Excel para la realización del análisis estadístico respectivo.

## Anexo 7

### Validación Escala sobre Desempeño Laboral

Se utiliza una escala tipo Likert para evaluar sobre el desempeño laboral de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo (IPCCF) de la SUNAT.

**Validez:** Se realizó la validez de contenido mediante la opinión de expertos, conforme lo indica el instrumento de opinión de expertos, obteniéndose los siguientes resultados:

E1: Mg. Alejandro Díaz Gonzales

E2: Mg. Julio Tarazona Padilla

E3: Dr. Carlos Hurtado Dianderas

EVALUADOR	PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO
E1	0,81
E2	0,92
E3	0,79
<b>MEDIA TOTAL DEL INSTRUMENTO</b>	<b>0,84</b>

La media total del instrumento es de 0,84 encontrándose dentro del rango de media alta; indicando los expertos que procede su aplicación.

**Confiabilidad:** Se realizó la prueba estadística de fiabilidad del Alfa de Cronbach

#### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	80	100,0
Excluidos	0	,0
Total	80	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de  
fiabilidad**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,883	6

Se obtiene el valor del coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,883 (mayor a 0,75) lo que determina que el instrumento es fiable.

**Objetividad:** El instrumento fue aplicado de manera objetiva cumpliendo con las indicaciones para el llenado del mismo, además de la recepción de las encuestas y el respectivo vaciado al Excel para la realización del análisis estadístico respectivo.

## Anexo 8

### Validación Escala sobre el Proceso de Fusión por Absorción

Se utiliza una escala tipo Likert para evaluar sobre el proceso de fusión por absorción de los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo (IPCCF) de la SUNAT.

**Validez:** Se realizó la validez de contenido mediante la opinión de expertos, conforme lo indica el instrumento de opinión de expertos, obteniéndose los siguientes resultados:

E1: Mg. Alejandro Díaz Gonzales

E2: Mg. Julio Tarazona Padilla

E3: Dr. Carlos Hurtado Dianderas

EVALUADOR	PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO
E1	0,81
E2	0,92
E3	0,79
<b>MEDIA TOTAL DEL INSTRUMENTO</b>	<b>0,84</b>

La media total del instrumento es de 0,84 encontrándose dentro del rango de media alta; indicando los expertos que procede su aplicación.

**Confiabilidad:** Se realizó la prueba estadística de fiabilidad del Alfa de Cronbach

#### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	80	100,0
Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	80	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de  
fiabilidad**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,934	5

Se obtiene el valor del coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,934 (mayor a 0,75) lo que determina que el instrumento es fiable.

**Objetividad:** El instrumento fue aplicado de manera objetiva cumpliendo con las indicaciones para el llenado del mismo, además de la recepción de las encuestas y el respectivo vaciado al Excel para la realización del análisis estadístico respectivo.

## Anexo 9

### Ficha Técnica Entrevista

#### Plan de investigación: metodología

¿Cómo lo haremos?	¿A quién investigaremos?
<p><b>ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD</b> Realización de reuniones personales con los colaboradores, lo cual permite acceder a niveles profundos de información. Dado que corresponden a un nivel cualitativo de investigación, se descarta toda posibilidad de otorgar niveles de significación estadística a los resultados obtenidos.</p>	<p>➤ A los colaboradores de la Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo – SUNAT, respecto al Proceso de Fusión por Absorción y su relación con el Clima y Desempeño.</p>

<b>Tamaño de la muestra</b>	04 entrevistas en profundidad
<b>Distribución de la muestra</b>	La Intendencia de Prevención del Contrabando y Control Fronterizo – SUNAT, cuya muestra es de 80 colaboradores.
<b>Instrumento</b>	La guía de indagación fue elaborada por el encargado del estudio en función a los objetivos de la investigación. Orientada a la validación de la información obtenida con la investigación cuantitativa.
<b>Duración</b>	La duración de cada entrevista será de aproximadamente 50 minutos.
<b>Locación:</b>	Las entrevistas se desarrollarán en una oficina cercana al lugar de trabajo, adecuada para la realización de la misma.
<b>Nota:</b>	Al iniciar la entrevista, al colaborador se le indica que las respuestas tienen un fin estrictamente investigativo y que apoyaran a dar algunas alternativas de solución a las diferentes situaciones presentes, agradeciendo por sus aportes.



## Anexo 10

### Cuadro Comparativo

<b>Aspectos</b>	<b>Herramienta Cuantitativa</b>	<b>Herramienta Cualitativa</b>
Respecto al proceso de fusión por absorción	Un desconocimiento inicial de la pretensión con el proceso de fusión por absorción (con un alto porcentaje: ni de acuerdo/ ni en desacuerdo)	Coincide respecto al desconocimiento inicial del objetivo del proceso de fusión por absorción.
Relación entre el proceso de fusión por absorción y el clima laboral	Si se encuentra relación entre las variables.	Coincide que si se encuentra relación entre las variables.
Aspectos importantes en el clima laboral	El aspecto más importante por mejorar son las condiciones laborales (se encuentra con el nivel más bajo).	Coincide que lo más importante es mejorar las condiciones laborales.
Relación entre el proceso de fusión por absorción y el desempeño.	No se encuentra relación entre las variables.	Coincide que no se aprecia relación entre las variables.
Aspectos importantes en el desempeño laboral	Entre los aspectos más importante se resalta la actitud para trabajar (se encuentra con el nivel más alto).	Coincide que lo más destacado es la actitud para trabajar: