



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

Estudio del impacto de la fusión de empresas en el clima organizacional en
una industria alimenticia

AUTORES:

Cordero Cárdenas Kelly Stefanny

Sánchez Olaya Susan Cristina

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TUTOR:

Coello Moreira Rafael Mauricio

Guayaquil, Ecuador

Febrero 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **CORDERO CÁRDENAS, KELLY STEFANNY y SÁNCHEZ OLAYA, SUSAN CRISTINA**, como requerimiento para la obtención del Título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**.

TUTOR (A)

f. _____

Coello Moreira, Rafael Mauricio

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

Guayaquil, a los 21 días del mes de febrero del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Cordero Cárdenas, Kelly Stefanny y Sánchez Olaya, Susan Cristina**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Estudio del impacto de la fusión de empresas en el clima organizacional en una industria alimenticia** previo a la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 21 días del mes de febrero del año 2017

AUTORES

f. _____

Cordero Cárdenas, Kelly Stefanny

f. _____

Sánchez Olaya Susan Cristina



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Cordero Cárdenas, Kelly Stefanny y Sánchez Olaya, Susan Cristina**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estudio del impacto de la fusión de empresas en el clima organizacional en una industria alimenticia**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 21 días del mes de febrero del año 2017

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____

Cordero Cárdenas, Kelly Stefanny

f. _____

Sánchez Olaya Susan Cristina



Guayaquil 21 de Febrero del 2017

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA FUSIÓN DE EMPRESAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INDUSTRIA ALIMENTICIA.docx (D25956301)
Presentado	2017-02-22 15:14 (-05:00)
Presentado por	kelly14-94@hotmail.com
Recibido	rafael.coello01.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	CORDERO CARDENAS KELLY STEFANNY Y SANCHEZ OLAYA SUSAN CRISTINA Mostrar el mensaje completo
	0% de esta aprox. 56 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: Estudio del impacto de la fusión de empresas en el clima organizacional en una industria alimenticia.

Estudiante:

- Kelly Stefanny Cordero Cárdenas
- Susan Cristina Sánchez Olaya

Tutor/Guía: Psic. Rafael Coello Moreira, MBA

FIRMA

AGRADECIMIENTO

Este logro no es solo mío, es gracias a todos aquellos que de forma directa e indirectamente me apoyaron en la culminación de una meta más y que hoy por hoy esta meta está cumplida.

Agradezco a Dios, guía y fortaleza de mi vida. A mi familia entera, especialmente a mis padres Manuel Cordero y María Cárdenas quienes confían en mí y me han enseñado a ser una mujer valiente y fuerte, a no decaer sino siempre luchar por mis ideales y alcanzar mis metas. No me alcanzaría la vida para agradecerles todo lo que me han dado y han hecho por mí.

A mi Tía María Cordero por ser también parte importante en la consecución de este logro y que me ha dado su apoyo incondicional durante toda mi vida y más aún en mi carrera universitaria.

No ha sido fácil, pero hoy por fin puedo decir felizmente ¡Lo logramos, Gracias infinitas!

Cordero Cárdenas, Kelly Stefanny

DEDICATORIA

Dedico este proyecto principalmente a Dios quien me ha dado las fuerzas y las ganas para seguir adelante y cumplir una meta más en mi vida. En segundo lugar a toda mi familia y de manera especial a mis padres Manuel y María, quienes han sido los pilares fundamentales en mi vida, y me han formado personal y profesionalmente a ser la mujer que hoy soy; son ellos los que me motivan y me impulsan a cada día ser mejor y luchar por alcanzar mis metas.

Cordero Cárdenas, Kelly Stefanny

AGRADECIMIENTO

Le agradezco primero a Dios por estar conmigo siempre en todo momento, gracias a él hoy estoy aquí a punto de obtener mi título profesional.

Gracias a mi familia porque son ellos los que me sostienen en cada caída, gracias por la paciencia, por la dedicación que me han dado en todos los años de mi vida, por las veces que me acompañaron a gestionar cosas de mi trabajo o estudios, no tengo palabras para describir lo que siento ahora.

Gracias a mi familia entera, tíos, tías, primos, primas a todos gracias porque de alguna manera estuvieron ahí apoyándome con su granito de arena, sea con palabras de aliento o con acciones de bondad.

Sánchez Olaya, Susan Cristina

DEDICATORIA

Mi trabajo de titulación se lo dedico a las personas más importantes de mi vida, a mi padres porque siempre han estado conmigo y por ellos soy una mejor mujer, les agradezco por guiarme siempre por el camino del bien.

Le dedico también este trabajo a Dios que sin duda es el pilar más grande que tengo en mi vida, él me guía, me direcciona siempre a hacerlo mejor día a día, sin él no soy nadie. Siempre confié en Jesús y él me trajo hasta aquí.

A mi hermana que sin duda desde que tengo uso de razón ha estado conmigo en todo momento, aún más en mi vida estudiantil.

Gracias por hacer de mi alguien mejor y capaz de enfrentar al mundo de hoy.

Sánchez Olaya, Susan Cristina



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

RAFAEL MAURICIO COELLO MOREIRA

TUTOR

f. _____

ELBA NARCISA BERMUDEZ REYES

DECANO DE LA CARRERA

f. _____

LUIS ANTONIO BONILLA MORÁN

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ÍNDICE

RESUMEN.....	X
ABSTRAC.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	13
POLÍTICA Y OBJETIVO DEL BUEN VIVIR AL QUE CONTRIBUYE	14
ANTECEDENTES.....	15
JUSTIFICACIÓN.....	16
OBJETIVOS	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos.....	17
CAPÍTULO I.....	18
MARCO TEORICO	18
1. Fusión	18
1.1. Concepto.....	18
1.2. Origen de las fusiones	19
1.3. Tipos de fusiones	19
2. Clima Organizacional	21
2.1. Características del Clima Organizacional	21
2.2. Ventajas y desventajas del Clima Organizacional.....	22
2.3. Beneficios de Clima Organizacional	22
3. Cultura Organizacional.....	23
3.1. Elementos de la cultura organizacional	24
3.2. Características de la cultura organizacional.....	25
3.3. Funciones de la cultura.....	26

3.4.	Tipos de cultura organizacional	27
3.5.	La cultura organizacional de acuerdo al cambio.	28
4.	Comportamiento Organizacional	29
4.1.	Temas principales del comportamiento organizacional.....	30
4.2.	El comportamiento del individuo dentro de las organizaciones	31
4.3.	Características del Comportamiento humano dentro de las organizaciones	32
4.4.	Desempeño de líderes y equipos en las organizaciones	32
4.5.	La motivación	33
4.6.	Fases centrales del proceso de la motivación	33
5.	Cambio Organizacional.....	34
5.1.	Innovación	35
5.2.	Fases del Cambio Organizacional	36
5.3.	Enfoques para el cambio	36
5.4.	Factores externos a favor del cambio.	37
5.5.	Iniciativas que contribuyen a la administración efectiva del cambio	38
5.6.	Resistencia al cambio.....	39
6.	Metodología de Investigación.....	40
6.1.	Enfoque Cuantitativo	40
6.2.	Características del Enfoque Cuantitativo	40
6.3.	Enfoque Cualitativo	41
6.4.	Características del Enfoque Cualitativo	41
6.5.	Planteamiento del Problema.....	42
6.6.	Alcance descriptivo.....	43
6.7.	Hipótesis	43
6.8.	Variable	44
6.9.	Población	44

6.10. Muestra	44
CAPITULO II.....	46
METODOLOGIA.....	46
1. Definición de investigación.....	46
2. Tipo de investigación	46
3. Enfoque de investigación	46
3.1. Investigación Cuantitativa.....	46
3.2. Población	47
3.3. Muestra	47
3.4. Encuesta	47
CAPITULO III.....	49
DESARROLLO DEL PROYECTO	49
1. Primera Etapa	49
1.1. Selección del Tema de Investigación.....	49
2. Segunda Etapa: Diagnostico e identificación de necesidades	50
3. Tercera Etapa	50
3.1. Elección de instrumento y recolección de datos	50
3.2. Aplicación de encuestas	51
4. Cuarta etapa: ANALISIS DE RESULTADOS	53
5. Quinta Etapa.....	71
5.1. Estrategias para el manejo del impacto de la fusión en el clima organizacional de empresas.....	71
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFIA.....	75
ANEXOS	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cargo que ocupa	53
Gráfico 2: Antigüedad en la empresa.....	54
Gráfico 3: Resultados obtenidos	55
Gráfico 4: Motivación en Heladosa	56
Gráfico 5: Calificación de la motivación	57
Gráfico 6: Relación Jefe-Empleado	58
Gráfico 7: Desarrollo Profesional	59
Gráfico 8: Relación con los compañeros.....	60
Gráfico 9: Colaboración entre compañeros de departamento	61
Gráfico 10: Colaboración de compañeros de otros departamentos.....	62
Gráfico 11: Ambiente laboral en Heladosa.....	63
Gráfico 12: Bienvenida en Toni.....	64
Gráfico 13: Motivación de formar parte de Toni	65
Gráfico 14: Motivación a partir de la unificación.....	66
Gráfico 15: Nivel de motivación en la nueva empresa	67
Gráfico 16: Desarrollo Profesional luego de la unificación	68
Gráfico 17: Ambiente laboral luego de la unificación.....	69
Gráfico 18: Opinión acerca de la unificación	70

RESUMEN

En el presente trabajo se describe el estudio del impacto de la fusión de empresas en el clima laboral explicando cómo este proceso ha influido en el comportamiento de los trabajadores y la cultura organizacional.

Se detallan las fases realizadas para el respectivo levantamiento de información, así como la elaboración del formato que se utilizó como herramienta, el cual fue la encuesta, aplicada a una muestra de la población de la empresa para indagar en ellos cuál era su opinión acerca del proceso de fusión dado entre las dos empresas del sector alimenticio.

El desarrollo de este estudio permitirá obtener el material necesario para conocer cuáles han sido los efectos ocasionados por la fusión de empresas e identificar las estrategias que pueden ser utilizadas para el adecuado manejo del impacto de la fusión en el clima organizacional de empresas.

Palabras claves:

- Implementación
- Clima Laboral
- Fusión
- Cambio organizacional
- Motivación
- Resistencia
- Cultura Organizacional

ABSTRAC

This paper describes the study of the impact of the merger of companies on the work environment explaining how this process has influenced the behavior of workers and organizational culture.

It details the phases made for the respective information collection, as well as the elaboration of the survey format used as a tool and, applied to a sample of the population of the company to inquire what their opinions were about the merger process between the two food companies.

The development of this study will allow obtaining the necessary material to know what are the effects of the merger of companies and to identify the strategies that can be used for the proper management of the impact of the merger in the organizational climate of companies.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas buscan cambiar, modernizar e innovar sus procesos. La competencia global a la que se ven sujetas las empresas ocasiona que estas elaboren estrategias claves para el bienestar de la compañía, como por ejemplo la fusión de empresas. Cabe recalcar que esto implica un cambio organizacional, en el que las empresas deben estar preparadas para los efectos que surgen en el clima organizacional.

Cada empresa tiene una cultura diferente, por ello cuando ocurre una fusión, unifican y alinean su cultura, clima, políticas y valores organizacionales. Por otro lado, se determina que existen fusiones de empresas positivas, las cuales forman una cultura innovadora y permiten obtener resultados óptimos; mientras que existen también fusiones negativas que traen consigo conflictos en la organización.

No en todas las organizaciones se maneja el mismo ambiente de trabajo; el clima depende de la actitud de los colaboradores. Por eso al darse un proceso de cambio, el clima y la cultura se fusionan dando vida a una nueva identidad. En todo proceso de cambio habrá colaboradores que se adapten fácilmente y aquellos que se resistan.

En el Ecuador existen industrias alimenticias que tienen un rol importante en la economía del país. El enfoque de este trabajo es hacer un estudio del impacto del clima laboral cuando se da la fusión de empresas en este tipo de industria. Se espera demostrar que el clima laboral se va a ver afectado en el momento que las empresas se fusionen, al mismo tiempo observar el impacto que tiene este cambio en el personal de la compañía.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Situación Problema:

La problemática se enfoca en el impacto ocasionado en el clima organizacional a raíz de la fusión de dos empresas alimenticias, lo cual ha desencadenado conflictos en la motivación, credibilidad y pérdida de identidad corporativa.

Hipótesis:

El clima organizacional de una PYME se ve afectado al ser absorbida por una gran empresa.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

De la Facultad

- Desarrollo Profesional y Laboral: La línea de investigación va enfocada al desarrollo profesional de los trabajadores en función del logro de resultados y cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

De la Carrera

- Cambio Organizacional: El cambio organizacional está enfocado a la adaptación de los miembros de la organización ante las transformaciones que sufre la misma, debido a la fusión de empresas y logran en su personal la alineación hacia una sola cultura organizacional.

Sublíneas:

- Clima Organizacional: Ya que ambas empresas al fusionarse su clima laboral se ve influenciado

POLÍTICA Y OBJETIVO DEL BUEN VIVIR AL QUE CONTRIBUYE

Objetivo # 9 (9,3 – 9,5)

El objetivo # 9 está alineado con la política 9,3 y 9,5 que buscan garantizar el trabajo digno en todas sus formas y el cumplimiento de los derechos laborales, logrando así que el trabajador pueda auto-realizarse de manera personal y profesionalmente dentro de ambientes laborales estables, saludables que permitan el desarrollo pleno de sus potencialidades.

Objetivo # 10

Se basa en potenciar la matriz productiva mediante la diversificación y promoción de nuevos sectores que generen productividad y competitividad a nivel nacional.

ANTECEDENTES

En la actualidad, dos empresas dedicadas a la elaboración de productos alimenticios se han fusionado para consolidarse en una; lo cual como todo cambio trae consigo reacciones positivas o negativas. En este caso, debido a esta fusión el personal de la empresa absorbida se siente desmotivado, ya que se ha deteriorado el clima laboral y existen rumores por la mala comunicación efectuada.

El proceso de cambio ocurrido originó que los trabajadores de la empresa absorbida sintieran inconformidad al ser ahora parte de la otra empresa, lo que desencadenó rumores debido al manejo inadecuado de la comunicación, conflictos en la motivación, credibilidad, ambiente laboral y pérdida de identidad corporativa debido a la fusión de la cultura organizacional que ambas empresas poseían.

La empresa realiza anualmente mediciones de clima laboral para valorar en qué posición se encuentran y así poder conocer qué es lo que los colaboradores piensan, sienten y opinan acerca de la empresa, con el objetivo de identificar cuáles son sus fortalezas o aquellos aspectos en los que tiene mayor ventaja en cuanto a su cultura.

La fusión de empresas tiene como finalidad mejorar el servicio, la calidad del producto, generar valor para sus accionistas, sus clientes, colaboradores y la comunidad donde participa, para de esta manera mantenerse vigente y con mayor posicionamiento dentro del mercado al que pertenece.

JUSTIFICACIÓN

La fusión de empresas es una estrategia utilizada en la actualidad como medio importante para responder a los constantes cambios a los que se ven enfrentadas las organizaciones. Muchas veces traen consigo resultados tanto positivos como negativos. Sin embargo en este trabajo se podrá observar los efectos que causa en el clima laboral de las empresas.

El proceso de fusión fue llevado de forma apresurada debido a la toma de decisiones de los directivos, lo que causó malestar e incertidumbre en los trabajadores por el repentino cambio, ya que no les comunicaron de forma adecuada la situación que estaba ocurriendo; este malestar provoca la baja productividad en el trabajo.

Al momento que se produjo la absorción de la compañía, se llevó a cabo un acelerado proceso de inducción para dar a conocer a los trabajadores de la compañía absorbida sobre el cambio incurrido y las nuevas políticas, reglamentos, misión, visión y cultura a los que estarían sujetos desde ese momento. Lo que generó el deterioro del clima organizacional y vacío en la información general que recibían.

El estudio del impacto de la fusión de empresas en el clima organizacional ayudará a conocer cómo este proceso de cambio ha influenciado en la cultura de las empresas al mismo tiempo que ha intervenido en el desempeño de los colaboradores. También permitirá el análisis de los efectos de la fusión en el personal de ambas empresas.

OBJETIVOS

Objetivo general

- Diagnosticar el impacto que ocasiona la fusión de empresas en el clima organizacional

Objetivos específicos

- Describir las características del proceso de fusión de una organización
- Identificar los efectos que ocasiona una fusión de empresas.
- Identificar las estrategias para el manejo del impacto de la fusión en el clima organizacional de empresas.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

1. Fusión

Hoy en día las organizaciones están utilizando e implementando estrategias corporativas para hacer frente ante el mercado que cada vez se vuelve más competitivo, una de estas estrategias es la fusión y adquisición de empresas con la finalidad de obtener mayores ingresos y ser aún más rentable dentro del mercado.

1.1. Concepto

Según Escobar & Lobo (2005) “las fusiones y adquisiciones son operaciones que tienen en común ser las principales formas en que materializan los procesos de concentración empresarial (...) son operaciones a través de las que dos o más empresas, agrupan sus medios e integran sus patrimonios”

Así mismo, señala que la fusión “consiste en el acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independientes, por el que comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. A partir de ese momento sólo existirá una nueva empresa con una nueva personalidad jurídica”

Esta estrategia actualmente utilizada como innovación ayuda a acelerar el crecimiento y la expansión dentro del mercado y la que supone unir todos los esfuerzos para así darle vida a una nueva empresa para que esta sea rentable y sostenible, la cual asume nuevos riesgos, retos. Las empresas utilizan la fusión como mecanismos para generar una mayor ventaja competitiva frente a los demás competidores del mercado siendo así que se unifican en una sola dando vida a una empresa con una identidad y características nuevas.

1.2. Origen de las fusiones

Davidson, K (1985), distingue cuatro fases en las que surgieron las fusiones:

Las oleadas de fusiones y adquisiciones abarcan desde finales del siglo XIX y principios del XXI. La primera corresponde a la llamada “integración horizontal” que se extendió entre finales del siglo XIX y principios del XX, cuyo objetivo principal de las empresas era aumentar su capacidad de fabricación, beneficiándose con la generación de economías de escala. La segunda abarca aproximadamente la década de los veinte del siglo XX y recibió el nombre de “integración vertical”, su objetivo era reducir los costos operativos para mantener los márgenes de beneficios, a través del control sobre toda la cadena productiva. Esta oleada terminó con la caída de la bolsa en 1929. La tercera oleada se conoció como “la era del conglomerado” e inició después de la Segunda Guerra Mundial hasta 1970. Las empresas pretendían liberarse de la reglamentación anti-trust y estabilizar su rendimiento financiero, compra empresas con capacidad para contraer mayores deudas y proporcionar suficiente efectivo para llevar adelante nuevas adquisiciones. Sin embargo, este periodo concluyó cuando los inversionistas comenzaron a dividir los conglomerados por la dificultad percibida para la gerencia de controlar efectivamente sus diversos corporativos. La cuarta oleada inicia en la década de los ochenta y se caracteriza por la transformación industrial, motivando a las empresas a reaccionar ante los rápidos cambios tecnológicos, buscando acceso a nuevas tecnologías que permitan reducir costos, mejorar la productividad y desarrollar nuevos productos. Esta oleada también atestiguó los apoderamientos hostiles.

Se puede evidenciar que el proceso de fusión ya ha sido utilizado desde el siglo XX, con la finalidad de mejorar la rentabilidad de las empresas y así poder enfrentarse firmemente ante el desarrollo del mercado para poder responder a la demanda de los consumidores que es dinámica y creciente.

1.3. Tipos de fusiones

El tipo de fusión que utilice o considere la empresa dependerá de la decisión que tomen los accionistas de cada empresa y cuáles son sus necesidades y el tipo de negocio que se maneje o se desee realizar. Las fusiones se dan mayormente como estrategia de crecimiento para mayor posicionamiento dentro del mercado donde participa.

Según Valbuena (2000) las empresas se pueden fusionar de varias formas:

- Combinación de dos empresas en una, donde el adquirente asume los pasivos y activos de la empresa adquirida, es decir, nace una nueva unidad económica distinta a las que se fusionan, disolviéndose estas dos últimas. De esta forma es que se da propiamente una fusión, la cual debe ser aprobada por al menos el 50% de los accionistas de cada empresa. La fusión debe ser decidida por los accionistas en una Asamblea Extraordinaria del Consejo, formalizándose en una escritura pública inscrita en el Registro Público del Comercio, en el cual se hagan constar las condiciones del acuerdo y los estados de situación financiera iniciales y finales de cada una de las entidades fusionadas. En este tipo de fusión, la empresa adquirida deja de existir, y sus accionistas reciben a cambio dinero o acciones de la empresa adquirente; es importante señalar que la fusión es a menudo una combinación de dos empresas iguales.
- La segunda alternativa es que la empresa adquirente te compre las acciones del vendedor, en donde una de las empresas que se fusionan subsiste absorbiendo a las otras; a diferencia del caso anterior, la empresa adquirida puede continuar existiendo como una entidad separada, pero ahora es propiedad de la adquirente.
- La tercera forma se da al comprar los activos de la empresa vendedora, así, la propiedad de los activos es transferida, y el pago de estos se hace a la empresa vendedora en vez de a sus accionistas. Generalmente, la empresa vendedora, vende únicamente algunos de sus activos y continua su negocio con la parte que le queda, pues ocasionalmente la empresa vendedora vende todos sus activos (p.40).

También Valbuena señala que las fusiones se clasifican en horizontales, verticales y por conglomerado:

Una Fusión horizontal es la que tiene lugar entre dos empresas de la misma rama industrial o de negocio, donde las empresas fusionadas eran competidores.

Una Fusión vertical es aquella en la que el comprador se expande hacia atrás, es decir, hacia su fuente de materias primas, o hacia adelante en dirección a los consumidores finales; y una Fusión de conglomerado, se da entre empresas sin ninguna relación en sus líneas de negocios. (p. 41).

Según Brunet & Belzunegui (2000), la fusión por conglomerado tiene sus tipos: a) fusión concéntrica; tienden a aumentar las líneas de producto de las empresas participantes en el conglomerado, los cuales tienen actividades relacionadas entre sí. b) fusión de ampliación geográfica; tienden a ampliar el ámbito geográfico del mercado, c) conglomerado puro; son las fusiones entre empresas que no actúan en el mismo sector y las actividades son totalmente distintas.

Los accionistas deciden cómo será el proceso de fusión, dependiendo de qué es lo que requiere la empresa y sus necesidades, corresponde a una decisión de tipo económico y es una inversión que se realiza de la cual se espera la retribución de la misma.

2. Clima Organizacional

Según Chiavenato (2009) “el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta”.

También, menciona que:

El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, etcétera. (Chiavenato, 2011)

El clima organizacional influye en las personas que trabajan dentro de la organización, ya que desempeña un rol importante en la motivación del personal, si el clima es inadecuado, entonces los colaboradores se sentirán desmotivados y harán su trabajo de forma deficiente. Sin embargo si existe un buen clima laboral por parte de los jefes y compañeros de la empresa, ellos se sentirán motivados para trabajar y desempeñarse mejor.

2.1. Características del Clima Organizacional

Soto (2011) considera que las características del clima organizacional son:

- Características del entorno en donde se desempeña la organización, las cuales pueden ser internas o externas.

- Interpretación de estas circunstancias por parte de los miembros de la organización.
- Las estructuras y los integrantes de las organizaciones forman un sistema organizacional dinámico. Estamos ante un concepto que está cambiando constantemente.

Como lo menciona el autor, estamos en un mundo de constantes cambios por lo que es importante mantener un ambiente sano y estable para los colaboradores de la empresa. Un adecuado clima organizacional tendrá consecuencias positivas en la empresa, las cuales van a estar definidas en cómo las personas perciben el ambiente interno y externo de la organización.

2.2. Ventajas y desventajas del Clima Organizacional

Según (Soto Pineda & Dolan , 2004)

Las consecuencias positivas pueden ser el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la satisfacción, la integración, la retención de talentos, la mejor imagen de la empresa, entre muchas otras.

Cuanto mejor es el clima laboral, mayores son las consecuencias positivas y mejor se aprecian tanto dentro como fuera de la organización.

Con respecto a las consecuencias negativas se pueden mencionar la inadaptación, el absentismo, la baja productividad, el malestar en el trabajo, entre otras. Estas se producen cuando el clima es malo.

2.3. Beneficios de Clima Organizacional

Un buen clima dentro de la empresa puede suponer muchos beneficios:

- Mayor rendimiento laboral.
- Mayores beneficios para la empresa.
- Se favorece el trabajo en equipo.

- Los talentos permanecen en la empresa.
- Mayor satisfacción en el trabajo.
- Mayor integración por parte de los trabajadores.
- Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas.
- Mejora la imagen de la empresa.
- La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.
- Se consiguen los resultados propuestos.

Esto apunta a que el clima laboral es un todo que permite que dentro de la empresa exista mayor rendimiento, por otro lado beneficia a la empresa reteniendo talentos; un buen ambiente laboral provoca satisfacción en el personal, implica un buen trabajo en equipo, manejo de mejores relaciones, todo esto apunta a que la imagen de la empresa sea idónea ante la competencia.

El clima laboral depende de los colaboradores de la empresa, de sus directivos y sobretodo del ambiente que ellos pretenden llevar; trabajar con motivación es mejor que trabajar con tensión. Hay que recordar que el clima influye mucho en el rendimiento de los trabajadores.

3. Cultura Organizacional

Según (Robbins & Judge, 2010):

“La cultura organizativa hace referencia a la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, y no a si estas características les gustan o no. La cultura de una organización se va desarrollando a lo largo de los años y parte de profundos valores defendidos por los empleados”.

Hoy en día es fundamental que las empresas velen por el bienestar de su personal, es por esto que se preocupan por el desarrollo de carrera dentro de la empresa, aludiendo a que si los colaboradores cumplen con sus objetivos personales, logran

cumplir y respetar los objetivos, valores y costumbres que brinda la empresa, todo esto encierra un tema que es la cultura organizacional.

Como lo dice anteriormente la cultura dentro de una organización es la base sobre la que trabajan sus colaboradores, los valores y las políticas que se deben cumplir, es el sentido de pertenencia de cada uno, es por esto que los colaboradores que forman parte de ella deben conocerla en su totalidad para el efecto de futuros cambios.

Según Hellriegel & Slocum la cultura organizativa incluye:

Las vías usadas de forma rutinaria para comunicarse; las normas que comparten personas y grupos en la organización; los valores dominantes; la filosofía que rige las políticas y la toma de decisiones de la gerencia; las reglas del juego para llevarse bien con otros dentro de la empresa; finalmente el clima o la sensación que transmiten la forma en que los gerentes y los empleados interactúan con los clientes, proveedores y las personas del exterior. (Hellriegel & Slocum, 2009)

3.1. Elementos de la cultura organizacional

Como se menciona anteriormente la cultura es fundamental y cambiante en cada empresa, por lo que sus elementos son esenciales para llevar un correcto manejo de la misma.

Según Chiavenato (2009), los principales elementos de la cultura organizacional son:

- El comportamiento diario observable; la manera en que las personas se relacionan, el lenguaje y los gestos que usan, los rituales y procedimientos del día a día.
- Las normativas referidas a los grupos y sus comportamientos.
- Los valores primordiales que definen a la organización.

- La filosofía administrativa que dirige y orienta las políticas de la empresa hacia los empleados, clientes y accionistas.
- Las reglas del juego, que es la forma en cómo funcionan las cosas y que todo nuevo trabajador debe aprender para ser aceptado dentro del grupo.
- El clima organizacional, o los sentimientos de los empleados y la manera en que se relacionan entre sí, con los clientes o con elementos de afuera.

Todos estos elementos son fundamentales para cumplir al pie de la letra con la cultura de la empresa, los valores, el lenguaje, normativas, todos estos aspectos hacen de la empresa algo diferente que las distinguen de otras y los cuales hay que respetar para poder llevar a cabo los objetivos de la empresa.

3.2. Características de la cultura organizacional

En todas las organizaciones existen distintos tipos de cultura, en lo que si se asemejan es que siempre se va a encontrar una cultura dominante la que “expresa valores centrales compartidos por la mayoría de los miembros de la organización”.

Se pueden mencionar siete características primordiales que conforman la esencia de la cultura organizacional (Robbins & Judge, 2010):

- Innovación y toma de riesgos: la medida en la que se incentiva a los empleados a que sean innovadores y corran riesgos.
- Atención a los detalles: medida en que se espera que los trabajadores muestren precisión, análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados: medida en la que la gerencia se centra más en los resultados y no en los medios utilizados.
- Orientación a la gente: grado en que las decisiones de los gerentes consideran los efectos de los resultados sobre los empleados de la organización.

- Orientación a los equipos: medida en que las actividades laborales están desarrolladas por equipos en lugar de por individuos.
- Dinamismo: medida en que los empleados son dinámicos y competitivos en vez de fáciles de complacer.
- Estabilidad: grado en que las actividades laborales se enfocan más en el statu quo y no en el crecimiento.

La cultura ya se ha comentado que son todas las costumbres, prácticas y hábitos que tienen los colaboradores dentro de una empresa, la forma de trabajar, la atención que le dan a los procesos, la forma de organizar y alcanzar los resultados, todo esto depende de cada empresa. Es por esto que la cultura tiene características, diferentes dinámicas como empresa y otros aspectos que la diferencian.

3.3. Funciones de la cultura

La cultura organizacional desempeña algunas funciones dentro de la empresa (Robbins & Judge, 2010), entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Define los límites o las distinciones entre una empresa y las demás.
- Transmite sentimientos de identidad a sus miembros.
- Genera una sensación de compromiso que va más allá del interés individual.
- Ayuda a mantener unida a la organización, ya que provee indicaciones de lo que deberían decir y hacer los trabajadores.
- Por último, es una herramienta que da sentido y control, ya que guía las actitudes y comportamiento de los empleados.

Como se observa la cultura tiene sus propias funciones, las que permiten que los colaboradores estén de alguna manera guiados, como se menciona la cultura favorece a la organización llevándole un control y generando cierto compromiso de parte del personal para que puedan cumplir con los objetivos tanto personales como organizacionales.

3.4. Tipos de cultura organizacional

De acuerdo a (Hellriegel & Slocum, 2009), existen algunos tipos de cultura, los mismos que se mencionan a continuación:

3.4.1. Cultura Burocrática:

Se denomina cultura burocrática a la que es utilizada en una empresa que actúa con formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica. Es considerada como una cultura estable e interna de cada organización que la posee. (Hellriegel & Slocum, 2009)

3.4.2. Cultura de clan:

Los miembros que acatan esta cultura dentro de la empresa son los que ven más allá del dinero que les pagan por su trabajo, en este tipo de organizaciones existe el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo y la autodirección. El compromiso de la organización con cada uno de sus colaboradores es fundamental, se puede decir que es una cultura más flexible e interna de las empresas. (Hellriegel & Slocum, 2009)

3.4.3. Cultura Emprendedora:

Las empresas con este tipo de cultura se caracterizan por tener alto grado de creatividad y la disposición a asumir riesgos; además sus colaboradores deben tener iniciativa, dinamismo, aspiraciones de crecimiento, deben ser flexibles en sus funciones, tener la capacidad para cambiar cualquier procedimiento en tanto sea rentable para la empresa. Esta cultura es más relacionada con el mundo exterior y flexible de las organizaciones. (Hellriegel & Slocum, 2009)

3.4.4. Cultura de mercado

Está basada en el logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo las basadas en el mercado, el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y la participación del mercado. En estas organizaciones se establece un trato con sus empleados,

mientras más trabajo realicen mayor será su recompensa, además que los directivos les dan libertad, independencia y los alientan a seguir sus propias metas financieras. (Hellriegel & Slocum, 2009)

3.5. La cultura organizacional de acuerdo al cambio.

Como lo vimos anteriormente la cultura es cambiante, los valores, tradiciones, costumbres deben estar alineados y al mismo tiempo deben ser cumplidos por todos los miembros de la organización al igual que la gestión del cambio es hoy en día el foco de la mayoría de las empresas.

En el mundo actual se dan muchos cambios por tecnologías, aparición de redes sociales, entre otros procedimientos que se innovan día a día, en estos casos si la cultura de la empresa no es fuerte, no podrá atravesar estos obstáculos que les exige el mercado globalizado.

Cuando la cultura de la organización no está bien establecida entonces existirán problemas como los cambios mundialmente. Las empresas quieren romper paradigmas contratando personal de distinta raza, edad, sexo, u otras características, provocando así cierta diversidad en las organizaciones buscando la adaptabilidad del personal existente con estos nuevos que de una u otra forma mueven el mundo en donde están acostumbrados a vivir.

Hoy en día también es común la fusión de empresas, las mismas que ocasionan también un choque de culturas que si no están bien establecidas no podrán salir adelante. Según Robbins & Judge “la principal causa del fracaso eran las culturas contrapuestas de las organizaciones, el choque cultural se apunta como una de las causas de los problemas de fusiones de empresas”.

Como escuchamos usualmente la cultura dominante es la que impera en la fusión de empresas, es decir cuando se une una pequeña o mediana empresa con una gran empresa, la que debe adaptarse a la cultura imperante son las pequeñas o medianas, ya que se sobreentiende que como empresa grande tiene más estabilidad y rentabilidad en el mercado global.

Anteriormente se mencionaban los tipos de cultura, la cultura que más se utiliza en la actualidad es flexible y dinámica; gracias a la tecnología y a otros medios de comunicación muy importantes, se dan hoy por hoy cambios en la cultura de las empresas, ahora se le da importancia al conocimiento y aporte de los colaboradores; se establecen más canales de comunicación, cambian los horarios de trabajo y estos se acomodan a las funciones del personal.

En la actualidad no se necesita que los trabajadores permanezcan todo el día en la empresa, sino más bien que aporten y hagan su trabajo desde cualquier parte ahorrando así tiempo, recursos e incluso espacio físico como en algunos casos.

Finalmente considero que mientras se mantenga una excelente cultura organizacional las empresas no tendrán inconvenientes enfrentando a la competencia global, una cultura sostenible y sustentable produce metas obtenidas, personal satisfecho y proactivo.

4. Comportamiento Organizacional

Robbins establece que el CO “es el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones”. Robbins (1998)

“El comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de un organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas

que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones.”
(Hellriegel & Slocum, 2009)

El comportamiento organizacional no solo son los actos y actitudes de las personas que trabajan para una empresa, se refiere también a cómo influye esto en su productividad, las actitudes que tiene el personal habla mucho sobre el clima y la cultura que lleva la empresa. Por esto se dice que los directivos deben estar muy pendientes del comportamiento de sus colaboradores y observar la manera de como satisfacerlos para que así lleguen a cumplir con los objetivos.

Por otro lado, es importante mencionar que la psicología es la disciplina que estudia la conducta del ser humano en distintos ámbitos, en este caso para el ámbito laboral existe la psicología organizacional, ya que es la ciencia que estudia el comportamiento del individuo y permite explicar ciertas actitudes de la personalidad de los colaboradores de la empresa.

4.1. Temas principales del comportamiento organizacional.

Los temas principales del comportamiento organizacional son:

Las características del individuo, como sus creencias, valores y personalidad; los procesos del individuo, como la percepción, la motivación, la toma de decisiones, el juicio, el compromiso y el control.

Las características del grupo, como su tamaño, composición y propiedades estructurales; los procesos del grupo, como la toma de decisiones y el liderazgo.

Los procesos y las prácticas de la organización, como el establecimiento de metas, la evaluación, la retroalimentación, las recompensas y el desempeño, la rotación, el ausentismo y el estrés. (Hellriegel & Slocum, 2009)

Cada uno actúa en pro de la organización, cada quien aporta con algo para que la empresa surja y se convierta en un todo. Si alguna de estas partes no existiera, no se podría hablar de comportamiento organizacional sino más bien de algo individual, único, aislado del sistema que es la empresa. Cada parte interviene en los temas que le conciernen y al mismo tiempo en los temas que tienen suma importancia en la organización.

4.2. El comportamiento del individuo dentro de las organizaciones

A nivel individual cada persona busca su bienestar propio y luego el de la compañía, lo cual es recomendable que hagan la mayoría de los miembros de una empresa, primero alcanzar sus metas propias para luego alcanzar los de la organización.

Actualmente las personas antes de ver el desempeño de los demás, buscan dar lo mejor de sí mismos, ser efectivos en el trabajo para cumplir con los objetivos. Cada persona es diferente a otros, por esto es que cada uno tiene un método para ser efectivo.

Ahora las personas buscan crecer, desarrollarse, aprender cada vez más, se instruyen gracias a las tecnologías, ya que saben que de esta manera conseguirán mejores resultados.

Si bien es cierto el individuo actúa siempre buscando una recompensa, un incentivo que permita que el siga rindiendo bien, en si este es uno de los factores externos que provocan la efectividad de los individuos en la empresa, además del trabajo en grupo, los liderazgos y la cultura organizacional. (Hellriegel & Slocum, 2009)

4.3. Características del Comportamiento humano dentro de las organizaciones

Chiavenato (2011), señala las siguientes características:

- El ser humano es proactivo
- El ser humano es social
- El ser humano tiene necesidades diferentes
- El ser humano percibe y evalúa
- El ser humano piensa y escoge
- El ser humano tiene una capacidad limitada de respuesta

El ser humano es un ser complejo que posee varias características que lo hacen único y diferente a los demás.

4.4. Desempeño de líderes y equipos en las organizaciones

“Una persona es inherentemente un ser social y, por lo general, no opta por vivir ni por trabajar sola” (Hellriegel & Slocum, 2009).

Trabajar en equipo es un método favorable para las empresas del siglo XXI, este permite que cada miembro del grupo o de la empresa aporte con algo bueno, cada persona tiene un potencial, tienen diferentes capacidades y competencias, las cuales se pueden explotar y llegar a un fin positivo para la empresa.

Cada individuo se forma con las percepciones de otras personas, se fundamenta en el trato que le dan esas personas. Es por eso que es fundamental la importancia que les dan los directivos a sus colaboradores, porque están formando una persona a parte de un gran profesional.

Las organizaciones tienen el poder de determinar las capacidades que poseen los líderes o gerentes de la empresa, depende de estos que actúen en pro de la organización y del personal a su cargo.

4.5. La motivación

“La motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan de una manera específica para dirigirse hacia las metas”.

Es importante que los gerentes de las empresas conozcan estímulos que lleguen a motivar a su personal y sobre todo que permitan la satisfacción laboral y personal. Que es lo que desean las personas que forman parte de mi equipo de trabajo no es solo una responsabilidad sino también es un factor a favor de mis resultados, ya que si consigo que ellos estén motivados, realizarán mejor el trabajo y cumplirán con las metas organizacionales.

La motivación siempre está orientada a resultados positivos, se dirige a una meta, un fin, sin embargo un estudio detecta que la motivación junto con la capacidad forman el desempeño de una persona. “La capacidad es el talento natural y el grado de competencias aprendidas de una persona que le permiten desempeñar tareas relacionadas con una meta”. (Hellriegel & Slocum, 2009)

Por lo tanto la motivación y la capacidad de una persona están dirigidas a una meta tanto personal como organizacional, siempre tratando de satisfacer necesidades de autorrealización, de pertenencia, etc.

4.6. Fases centrales del proceso de la motivación

En primer lugar el empleado identifica sus necesidades; luego busca formas de satisfacer esas necesidades; en tercer lugar el empleado elige las conductas

dirigidas a la meta; en este paso el empleado actúa; después recibe recompensas o castigos y finalmente el empleado reevalúa sus necesidades para conocer sus carencias.

5. Cambio Organizacional

Según Méndez (2012) “Es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras. Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”.

Si bien lo dice el autor el cambio organizacional es una estrategia para que la empresa mejore y se desempeñe de forma diferente; lo que se busca con el cambio es que todos los procedimientos que realiza la empresa tengan una mejor calidad.

La problemática del cambio organizacional es lo difícil que se les hace a los colaboradores al tener que cambiar todo de un momento a otro, si bien es cierto el cambio se da poco a poco, pero aun así existen los conflictos de adaptabilidad y confianza por parte de los empleados de la empresa.

Se dice comúnmente que el cambio organizacional es un agente externo, ya que de esta manera se puede llevar el proceso dentro de la empresa. “El Desarrollo Organizacional implica una relación cooperativa entre el agente externo y los miembros internos de la organización”. Méndez (2012)

Como todos sabemos la organización es un sistema, en el cual todos debemos participar como un grupo y tratar de alcanzar los mismos objetivos propios y de la

empresa en sí. Al hablar de desarrollo organizacional se está tratando de un tema que va de la mano con el cambio en la empresa, si el cambio organizacional no existiera.

5.1. Innovación

Según (Robbins S. y., 2010)“la innovación es un tipo de cambio más especializado, la innovación es una nueva idea aplicada a la iniciación o mejora de un producto, proceso o servicio.

La innovación es lo que hoy en día está consumiendo el mercado y la mente de los gerentes de las empresas multinacionales, la innovación como el autor lo indica es crear algo nuevo, una idea, un proceso, un producto; más adelante se explica que si las empresas no son rápidas innovando y diseñando nuevas cosas acorde al mercado entonces los competidores aprovecharan la mínima oportunidad y estas que no supieron actuar rápido quedarán en el olvido.

En un mundo tan cambiante como en el que vivimos, la innovación es fundamental, por esto también es que cada vez las grandes empresas reclutan personal capacitado, innovador que usen la creatividad para alcanzar las metas organizacionales.

Para que las empresas tengan fácil acceso a la innovación deben tener estructuras orgánicas, su manejo debe ser flexible, de rápida adaptación, sus directivos deben tener ciertos años de antigüedad en la empresa.

En estas empresas debe haber un buen canal de comunicación; el trabajo en equipo es fundamental para innovar, recordemos que trabajando juntos podemos cumplir

con los objetivos mucho mejor, finalmente la innovación aparece en empresas donde se recompense los éxitos mas no la falta de fracasos.

5.2. Fases del Cambio Organizacional

Según (Hellriegel & Slocum, 2009) tomado de Lewin, K (1939) las tres fases del cambio organizacional:

1. Descongelamiento: implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento: Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, conductas y actitudes.
3. Recongelamiento: Se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio donde se acude a la cultura, las normas, políticas y estructura organizacional.

Como lo dice el autor el cambio se clasifica en tres partes, la primera obviamente es la parte en que se necesita disminuir o reducir lo que actualmente manejan; en segundo lugar se trata de encontrar un equilibrio, tratar de ponerse a la par con los procesos de la empresa; finalmente en la última parte se trata de hacer el cambio de forma que se establezca lo que se redujo y se mantuvo.

5.3. Enfoques para el cambio

5.3.1. Enfoque Económico:

Según (Hellriegel & Slocum, 2009) existen dos tipos de enfoques por los cuales se da el cambio, este enfoque “se refiere a producir el cambio con el objeto de crear valor para los accionistas”.

Básicamente son estrategias que formulan los gerentes para obtener resultados financieros positivos, alcanzar metas económicas, sin involucrar a los empleados de la organización sino basándose solo en su estructura organizacional.

5.3.2. Enfoque del Desarrollo Organizacional:

La meta de este enfoque es “desarrollar las competencias de los empleados para resolver problemas, propiciando que se identifiquen y comprometan, en términos emocionales, con mejorar el desempeño de la empresa”. (Hellriegel & Slocum, 2009)

Como se mencionó anteriormente se busca que los empleados tengan un alto compromiso con el desempeño de sus funciones, que sean efectivos en su lugar de trabajo, elementalmente que los empleados se asocien con la empresa para llegar a las metas establecidas.

5.4. Factores externos a favor del cambio.

Anteriormente se mencionó que la causa de los constantes cambios en el mundo se dan por la presencia de la *tecnología*, el autor menciona que ahora no debemos sorprendernos si los puestos de trabajo en una empresa pasan a ser anticuados; las empresas de hoy en día cambian rápidamente de procedimientos y deben aprovechar cualquier oportunidad de cambio.

Otro factor es la *competencia* que con el tema de la globalización los competidores pueden venir de cualquier parte del mundo, las empresas deben estar preparadas para cambiar fácilmente, para innovar, desarrollar nuevos productos y servicios y lanzarlos al mercado con la misma rapidez.

El *cambio de gobiernos* en los distintos países más desarrollados del mundo también ha traído ciertos cambios, las empresas se deben adaptar a los presidentes que gobiernan su país, a su economía y a sus políticas.

5.5. Iniciativas que contribuyen a la administración efectiva del cambio

Para la administración efectiva del cambio las empresas deben en primer lugar analizar bien la manera en que van a comunicarles a sus empleados del cambio, es decir sus directivos deben establecer medios idóneos para informar lo que está pasando y cuáles serán los cambios que tendrá la empresa, estos deben estar listos para motivar a sus colaboradores y deben convencerlos para que se dispongan a cambiar sus hábitos y salir de su status quo.

Luego de motivarlos el siguiente paso es crear una visión, generar un sentimiento de compromiso con la organización, como antes se mencionaba en el desarrollo organizacional, deben poner una meta atractiva a la cual van a llegar y convencerlos de que si lo logran van a cambiar de una forma positiva.

El siguiente paso es influir en los grupos de interés, tratar de persuadirlos para que colaboren en pro del cambio. Luego de que ya están dispuestos a llevar a cabo el cambio, gestionar las actividades que se van a realizar, nuevamente planear el compromiso en los empleados.

Una vez que ya estén planificadas las actividades, se les proporcionan recursos para el cambio, darles apoyo para cambiar desarrollando competencias y aptitudes innovadoras.

Por otro lado las condiciones necesarias para llevar a cabo el cambio efectivo son:

- Los miembros de la organización son los que deben tener la energía para realizar cambios y no alguien externo.
- Los miembros deben tener claro que la empresa necesita cambios y deben estar convencidos que tendrán resultados positivos.

5.6. Resistencia al cambio

5.6.1. Resistencia Individual

Es importante identificar las personalidades de los empleados, por ejemplo las personas que son nerviosas o inseguras pueden tener miedo a cambiar sus funciones de trabajo o las personas que tengan baja autoestima serán más difíciles convencer, ya que pensarán que el resultado será negativo; sin embargo las personas que tienen un alta autoestima aceptarán fácilmente el cambio o será más fácil convencerlas, porque pensarán con optimismo en las metas establecidas.

Por otra parte las personas tiene hábitos establecidos, no quieren hacer cambios en su trabajo porque temen que se muevan muchos factores de su entorno; otro punto que temen las personas para llevar a cabo el cambio es el perder la influencia o el poder que tienen ante otras personas, piensan que al cambiar ciertas cosas, ya no tendrán la capacidad para organizar e influir de cualquier manera en sus empleados.

Otra de las razones por las cuales se resisten al cambio es el miedo a lo desconocido, las personas temen a caminar en lo desconocido, les causa incertidumbre saber hacia dónde van y si esto tiene un fin positivo o no.

Finalmente las razones son económicas para algunas personas que piensan que con el cambio se reducirán sus funciones o actividades y al mismo tiempo se disminuya su salario.

5.6.2. Resistencia Organizacional

Las empresas que son diseñadas con rigidez no son las que van a aceptar el cambio con facilidad, por el contrario las empresas con más flexibilidad y adaptabilidad son las que aceptan rápidamente el cambio de cualquier forma.

Anteriormente se habló de la cultura organizacional esta es fundamental cuando está creada para aceptar cambios y aprovechar oportunidades rápidamente.

Existen otros factores por las que se puede dar la resistencia al cambio, por ejemplo las limitaciones de recursos, hay empresas que desean hacer cambios pero lo que no tienen son los recursos para hacerlo, recordemos que es importante el recurso del dinero, tiempo y personas competentes. Muchas veces los gerentes detectan ausencia de procesos o tal vez necesidad de cambio pero para no gastar recursos no se llevan a cabo.

6. Metodología de Investigación

6.1. Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo permite a través de la recolección de datos evidenciar los síntomas; comportamientos basados en la medición numérica para así probar la hipótesis que el investigador se ha planteado a través de métodos estadísticos. “El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 4).

6.2. Características del Enfoque Cuantitativo

Hernández, Fernández & Baptista (2010), señalan las siguientes características:

- El investigador o investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto.
- Una vez planteado el problema de estudio, el investigador considera lo que se ha investigado anteriormente (la revisión de la literatura) y construye un marco teórico (la teoría que habrá de guiar su estudio),

del cual deriva una o varias hipótesis y las somete a pruebas mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados.

- Así, la hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos.
- La recolección de datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos en la hipótesis).
- Debido a que los datos son producto de mediciones se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos.
- En el proceso se busca el máximo control para lograr que otras explicaciones posibles distintas o “rivales” a la propuesta del estudio (hipótesis), sean desechadas y se excluya la incertidumbre y minimice el error.
- Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales y de estudios previos (teorías).
- La investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posible, no deben ser afectados por el investigador.
- Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (proceso) y se debe tener presente que las decisiones críticas se efectúan antes de recolectar los datos.
- En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento.
- Al final, con los estudios cuantitativos se intenta explicar y predecir los fenómenos investigados.
- Si se sigue rigurosamente el proceso, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad.

6.3. Enfoque Cualitativo

“El enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación (...), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 7). En este tipo de enfoque no se utiliza la medición numérica.

6.4. Características del Enfoque Cualitativo

De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2010), el enfoque posee las siguientes características:

- Es explícita, el investigador reconoce sus propios valores y creencias, incluso sor parte del estudio.
- La interacción física entre el investigador y el fenómeno es próxima, suele haber contacto.
- El planteamiento del problema es abierto, libre, no delimitado o acotado; es muy flexible.

- La teoría es un marco de referencia. No se fundamenta en estudios anteriores, sino que se genera o construye a partir de los datos empíricos obtenidos y analizados.
- Se generan hipótesis durante el estudio o al final de éste.
- El diseño de la investigación es abierto, flexible, construido durante el trabajo de campo o la realización del estudio.
- Regularmente no se pretende generalizar los resultados obtenidos en la muestra a una población.
- Para la muestra se involucra a unos cuantos sujetos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio.
- La composición de la muestra se da por casos individuales, representativos no desde el punto de vista estadístico.
- La naturaleza de los datos es cualitativa (textos, narraciones, significados).
- Los datos son profundos y enriquecedores.
- La recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de recolección de los datos, se auxilia de diversas técnicas que se desarrollan durante el estudio. Es decir no se inicia la recolección de los datos con instrumentos preestablecidos, sino que el investigador comienza a aprender por observación y descripciones de los participantes y concibe formas para registrar los datos que se van refinando conforme avanza la investigación.
- Los participantes son fuentes internas de datos. El investigador también es un participante.
- La finalidad del análisis de los datos es comprender a las personas y sus contextos.
- El análisis varía dependiendo del modo en que hayan sido recolectados los datos, fundamentado en la inducción analítica.

6.5. Planteamiento del Problema

“Plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 36).

Este constituye el primer paso a realizar; para ello es necesario que el investigador conozca claramente cuál es el fenómeno que desea estudiar; el problema debe ser concreto y explícito.

Los elementos que se requieren para plantear un problema son:

- Definir los objetivos que persigue la investigación, es decir, de manera concreta conocer que es lo que pretender demostrar la investigación.

- Formularse preguntas de investigación.
- Justificación de la investigación, que indica el por qué se va a realizar la investigación, si este es necesario y si contribuirá en algo.
- Viabilidad de la investigación, que indica si la investigación es realmente factible, necesaria de ser llevada a estudio y si se cuenta con los recursos necesarios para lograr el estudio del fenómeno.

Posterior a ello, se requiere el desarrollo de la perspectiva teórica para sustentar bajo fundamentos teóricos el estudio; lo que implica analizar las teorías ya existentes, conceptos e investigaciones que se hayan realizado previamente que puedan servir de soporte a la investigación.

6.6. Alcance descriptivo

“Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80).

El investigador utiliza este tipo de estudio para detallar los fenómenos, situaciones contextos o eventos de acuerdo a cómo se presentan y cómo se manifiestan los mismos. También se debe identificar cuáles serán las variables, conceptos y componentes que se utilizarán y sobre qué o quiénes se realizará el levantamiento de la información.

6.7. Hipótesis

Toda investigación que se realice parte de una hipótesis o creencia, la cual a través del estudio del fenómeno planteado se pretende comprobar que dichas hipótesis responden a las preguntas de investigación; éstas deben plantearse a manera de proposiciones. “son explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 92).

6.8. Variable

Una variable es una propiedad, característica que presenta un atributo; este puede medirse u observarse.

Hernández, Fernández, & Baptista, 2010:

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (...) el concepto de variable puede aplicarse a personas u otros seres vivos, objetos, hechos o fenómenos. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría. En ese caso se les suele denominar constructos o construcciones hipotéticas.

6.9. Población

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una determinadas especificaciones (...). Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 174).

La población corresponde al conjunto o totalidad al que se refiere el estudio, depende del investigador si desea tomar a toda la población o a una parte de ella (muestra).

6.10. Muestra

La muestra representa una parte o extracto de la totalidad de la población. “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población (...), es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 175).

6.10.1. Tipos de Muestra

Según Hernández, Fernández, & Baptista, (2010) La muestra se clasifica en dos grandes grupos que son:

Muestra Probabilística: En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.

Muestra No Probabilística: En las muestras no probabilísticas, la selección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

Así mismo, el elegir entre un tipo de muestra u otro dependerá de los objetivos de estudio que se haya planteado el investigador, también del esquema y de la contribución que se piensa hacer con tal investigación.

CAPITULO II

METODOLOGIA

1. Definición de investigación

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento. (Tamayo & Tamayo, 2004)

2. Tipo de investigación

La investigación que se utiliza es descriptiva, ya que el tema que se escogió es un problema que no ha sido detectado por los altos mandos de la empresa y no se sabe cuáles serán los efectos que tenga.

3. Enfoque de investigación

3.1. Investigación Cuantitativa

“Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 4).

Este trabajo se elaboró con un enfoque cuantitativo, ya que se utilizó la encuesta como instrumento de investigación, esto permite obtener resultados y conseguir un análisis luego de tabularlos.

3.2. Población

“Es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiaran sus características y relaciones” (Lerma, 2009, pág. 72).
Depende del investigador si es que desea tomar en cuenta toda la población o parte de esta.

El proyecto realizado se llevó a cabo dentro de la industria alimenticia que cuenta con una población de 736 colaboradores.

3.3. Muestra

Según Lerma (2009), “la muestra es un subconjunto de la población (...) el proceso del muestreo tiene como objetivo seleccionar algunos elementos de la población para calcular los estadísticos; y a partir de éstos, estimar con cierta probabilidad los datos poblacionales” (p. 73).

Para la recolección de datos y lograr conocer la realidad del clima laboral que se vive en la industria alimenticia se realizaron encuestas a una muestra de 112 colaboradores, los cuales fueron escogidos de manera aleatoria.

3.4. Encuesta

Cáceres (1998), señala que “las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos (...) la encuesta es la representante por excelencia de las técnicas de análisis social”.

La encuesta se realizó a los distintos colaboradores de la empresa de manera aleatoria tanto para el personal administrativo, como personal operativo; siendo estos, personal antiguo; dentro de una población de 736 empleados, se tomó una muestra de 30 encuestados.

La finalidad de esta encuesta fue poder levantar información relevante acerca de la opinión de los trabajadores sobre la fusión de empresas y cómo ellos se sentían a raíz de este proceso.

CAPITULO III

DESARROLLO DEL PROYECTO

El tema escogido fue desarrollado en una industria alimenticia, la cual había atravesado por un proceso de fusión, generando el deterioro del clima laboral el cual se vio afectado.

Este proyecto de investigación, consta de varios procesos para su correcto desarrollo, el cual se ha ido desarrollando en cinco etapas, como se detalla a continuación:

1. Primera Etapa

1.1. Selección del Tema de Investigación

En primera instancia se realizaron modificaciones con respecto al tema, debido a que no se conocía en si cual era el problema mayor en la empresa, una vez que se identificó se tomó la decisión de definirlo como el Estudio del Impacto de la fusión de empresas en el clima organizacional en una industria alimenticia.

El tema surge debido a la experiencia y las observaciones realizadas de este caso particular, la cual atravesó por esta situación al fusionarse y ser absorbida por la de mayor influencia en el mercado ecuatoriano, es por ello que se plantea un problema en cuanto al clima organizacional que se ha visto deteriorado.

Se realizó la revisión de referencias bibliográficas para determinar si el tema podía ser sujeto de investigación y poder establecer cuáles serían los conceptos que debían incluirse en el marco teórico del proyecto, también se obtuvo el apoyo de algunos trabajos de titulación de años anteriores de la carrera de psicología organizacional para tomar referencias y que sean de guía para la investigación.

2. Segunda Etapa: Diagnostico e identificación de necesidades

En la industria alimenticia que había atravesado por la fusión se coordinó una reunión con la gerente encargada del departamento de Recursos Humanos para que diera la autorización y poder hacer el estudio de investigación en la empresa, solicitud que fue aprobada a partir de la cual se dio inicio con el proyecto en cuestión para el respectivo levantamiento de la información.

Se refirió que el problema más significativo de la empresa era el clima laboral que había sido afectado posterior a la fusión de las empresas alimenticias, hipótesis que se planteó para ser comprobada respectivamente. Además se requiere conocer cuáles fueron las consecuencias que este proceso de transición había ocasionado en los trabajadores de la empresa absorbida.

3. Tercera Etapa

3.1. Elección de instrumento y recolección de datos

Se estableció que la metodología sería cuantitativa y el instrumento a utilizar para la recolección de información sería la encuesta, a través del cual se podría conocer las opiniones de los colaboradores acerca de cómo ellos percibían la fusión y cuál era el impacto que ocasiono en ellos y en el clima laboral que se vivía anteriormente en la empresa.

Se consideraron otros instrumentos de levantamiento de información como cuestionarios y entrevistas en profundidad que fueron producto de una investigación anterior, todo esto servirá para validar la hipótesis del proyecto. Estos también ayudaron a confirmar la información obtenida en las encuestas, pero con más exactitud y apertura del tema.

Se elaboró el formato de la encuesta de clima laboral a utilizar para el levantamiento inicial de la información (*ver anexo #1*). Para la aplicación se realizó la revisión de la base de datos de la empresa para la selección de la muestra, de la cual se eligió una muestra representativa de 112 colaboradores de la población de la empresa.

Para la encuesta se seleccionaron 18 preguntas, en la cual se tomó en cuenta dos posiciones, pre y post fusión en la empresa absorbida, para ello se consideraron variables como cargos de los trabajadores, antigüedad, motivación, relación con los jefes y compañeros de la empresa, desarrollo profesional, satisfacción y clima laboral.

Se coordinó una reunión con la gerente de recursos humanos para presentarle la encuesta de clima laboral quien indicó las correcciones y ajustes a realizar. La encuesta estuvo enfocada en ciertos tipos de cargos como administrativos, operativos y mandos medios, de los cuales la mayoría correspondía al personal operativo en un 55% de la muestra escogida.

Se consideró el personal de mayor antigüedad (personal tiene al menos cinco años de antigüedad) para la aplicación de las encuestas. Una vez revisado y aprobado el instrumento, se procedió con la aplicación de las encuestas de forma aleatoria a los distintos trabajadores de la empresa, este proceso tuvo una duración de tres semanas aproximadamente.

3.2. Aplicación de encuestas

Para la aplicación del instrumento de recolección de datos, se planificaron horarios y se coordinó con los jefes de cada área para la realización del mismo. Por lo general las encuestas se llevaron a cabo posterior al horario de almuerzo, las cuales fueron aplicadas a 112 colaboradores, en su mayoría personal operativo, quienes estaban distribuidos en dos espacios geográficos distintos.

La aplicación de las encuestas tuvo una duración de tres semanas aproximadamente como ya se lo menciona antes. Durante ese periodo se presentaron ciertos inconvenientes que hicieron complicado el proyecto como el traslado de una planta a otra para poder realizar las encuestas a los colaboradores considerados como grupo.

Se tomó la decisión de dialogar con la gerente de recursos humanos y se llegó a una solución, fue desarrollar un cronograma para poder ir a la otra empresa tres veces por semana en un lapso de dos horas y así poder abarcar al personal de ambas empresas y cumplir con las encuestas en su totalidad, al principio se hizo complicado, pero se pudo solucionar ese único inconveniente.

4. Cuarta etapa: ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se muestran gráficos con los resultados correspondientes a las encuestas elaboradas y sus respectivos análisis.

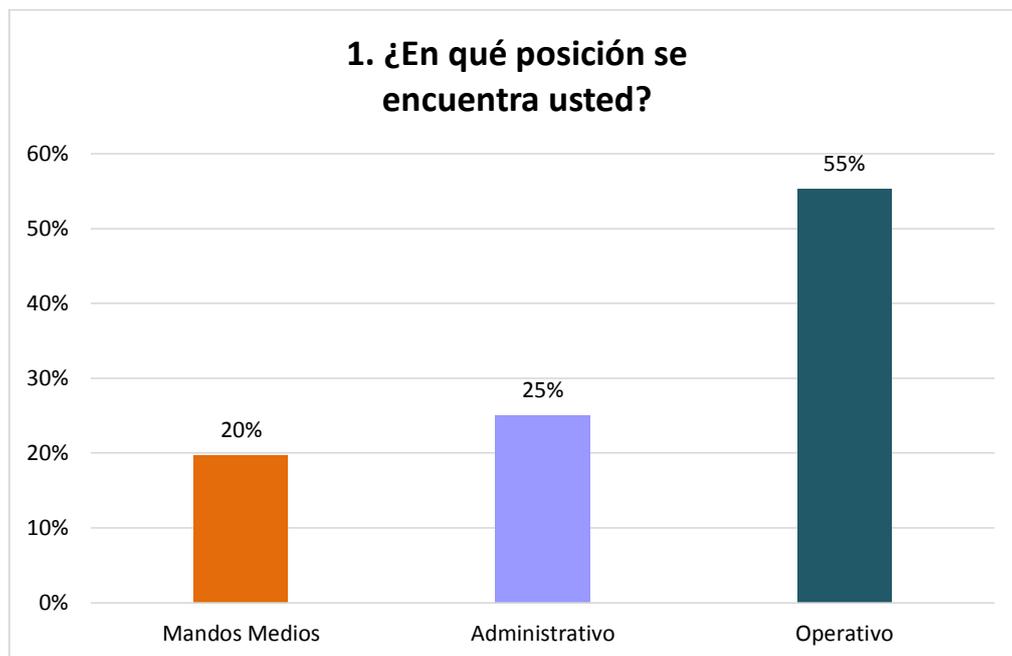


Gráfico 1: Cargo que ocupa

Este gráfico representa a las personas encuestadas y a los cargos que ocupan dentro de la empresa, el 55% corresponde a los cargos Operativos, el 25% a los cargos Administrativos y el 20% a los Mandos Medios; lo que significa que se observaran en mayor cantidad los comentarios y opiniones de las personas que pertenecen al área de producción u operación.

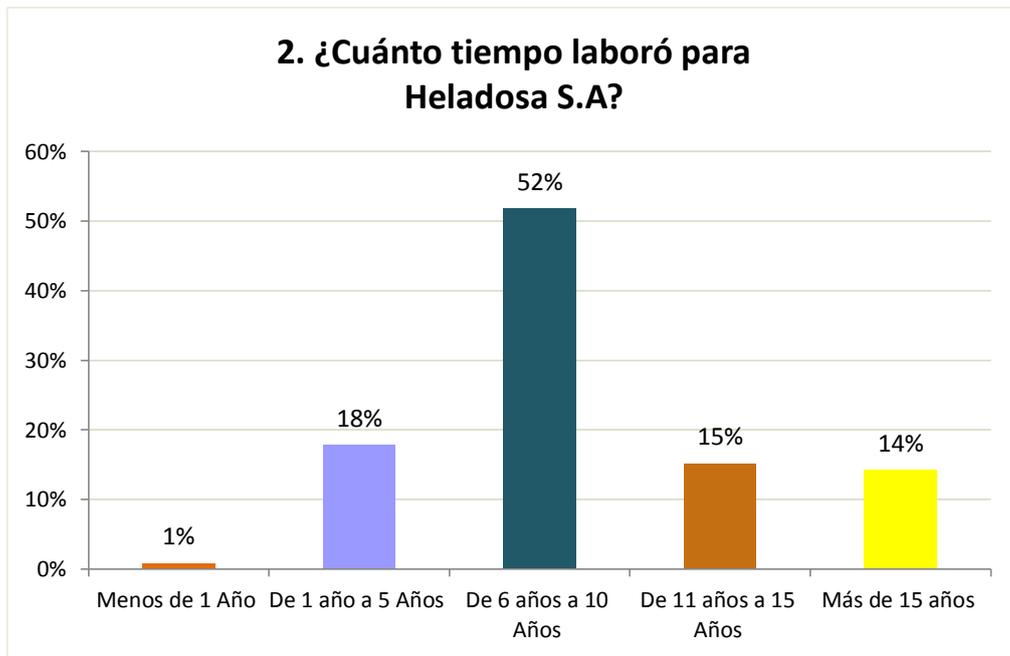


Gráfico 2: Antigüedad en la empresa

En este gráfico se encuentran datos del tiempo que los colaboradores han trabajado para la empresa Heladosa, el 52% ha trabajado de 6 a 10 años lo que indica que la mayoría de colaboradores tienen un tiempo considerable laborando; el 18% lleva trabajando de 1 a 5 años; el 15% tiene de 11 a 15 años trabajando en la empresa; el 14% ha trabajado más de 15 años y el 1% corresponde a personas que llevan poco tiempo laborando en la organización.

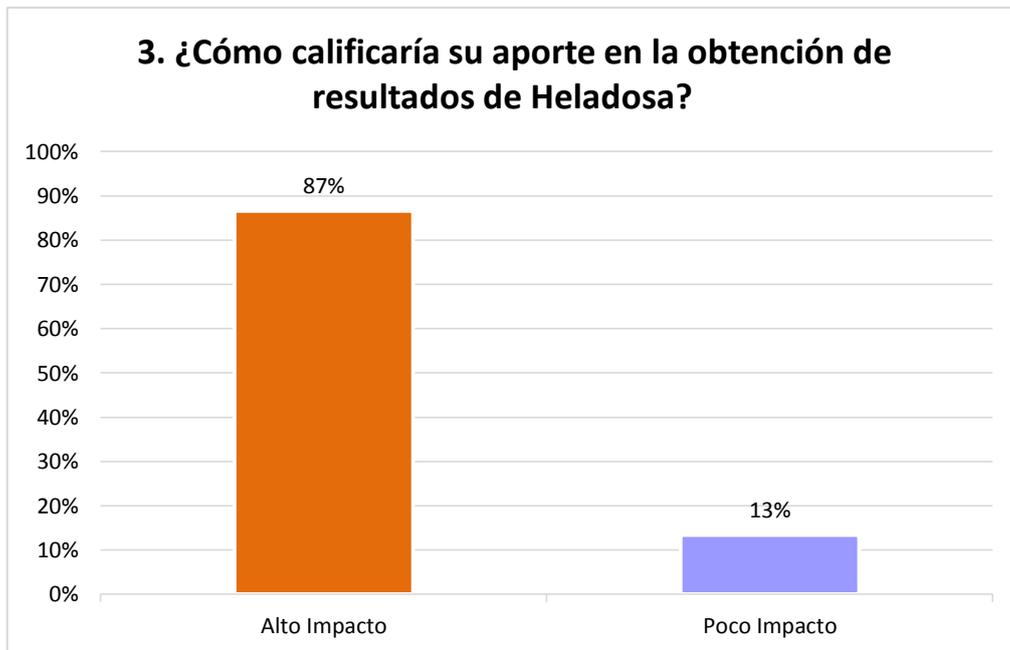


Gráfico 3: Resultados obtenidos

Este grafico representa el impacto que tiene la obtención de resultados de los colaboradores en Heladosa, se observa que el 87% tenía un Alto Impacto obteniendo sus resultados en el trabajo; mientras que el 13% tenía Poco Impacto en la obtención de resultados. Lo que significa que la mayoría se sentían satisfechos de conseguir los resultados que se proponían.

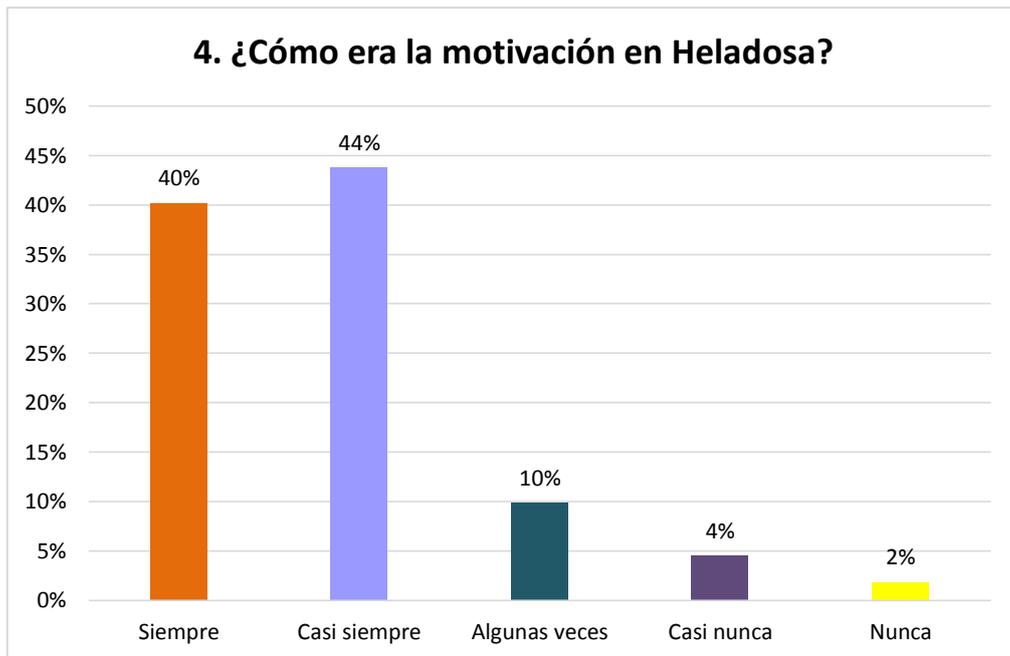


Gráfico 4: Motivación en Heladosa

De acuerdo a este gráfico el 44% de trabajadores piensa que Casi Siempre había motivación en la empresa; con poca diferencia el 40% opina que Siempre sentían la motivación en el trabajo; el 10% de colaboradores opina que Algunas Veces sentían motivación por parte de la empresa; mientras que el 4% dijo que Casi Nunca existía motivación y por último el 2% opinó que Nunca sentían motivación por parte de la empresa. Se concluye que la mayoría sentía motivación por parte de la empresa absorbida.

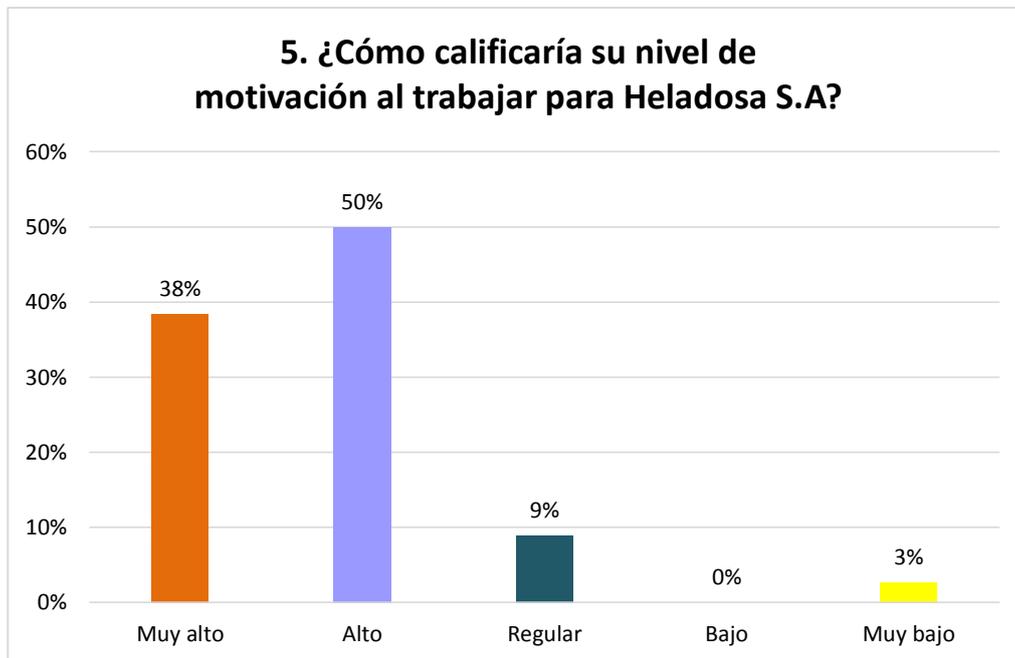


Gráfico 5: Calificación de la motivación

En este grafico se consiguieron los siguientes datos: el 50% opino que el nivel de motivación dentro de Heladosa era Alto; el 38% opino que era Muy Alto el nivel de motivación en el trabajo; el 9% determino que era Regular y por último el nivel de motivación fue considerado Muy Bajo por el 3 % de la población de colaboradores. Al igual que en el grafico anterior en la empresa absorbida la motivación era considerada un factor importante.

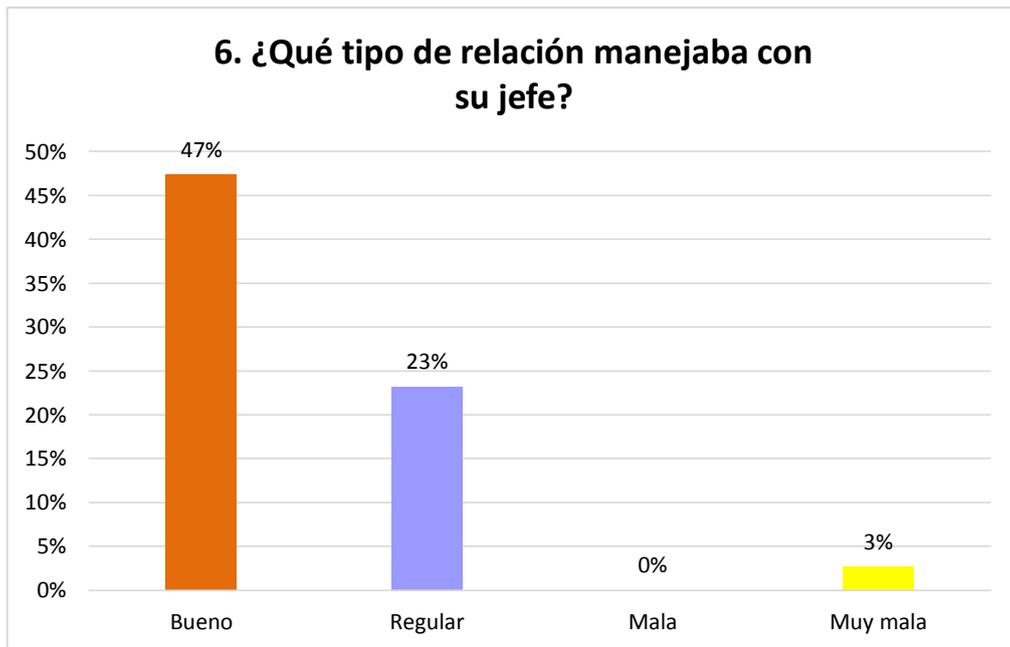


Gráfico 6: Relación Jefe-Empleado

Cuando se preguntó a los colaboradores como era su relación con el jefe inmediato, el 47% opinó que la relación era Buena; el 23% comentó que era Regular; ninguno de los encuestados opinó que la relación era Mala; sin embargo el 3% de la población considero que la relación era Muy Mala. En esta parte hay que tomar en cuenta que la mayoría mencionó la buena relación que tenían con sus jefes.



Gráfico 7: Desarrollo Profesional

El 35% consideró que Algunas Veces sus jefes se preocupaban de su desarrollo profesional; el 27% de colaboradores dicen que Casi Siempre ocurre esto; el 21% opinó que Siempre los jefes demostraban interés por su desarrollo; el 11% de la población consideró que Nunca sus jefes se preocupan por ellos, finalmente el 7% de los empleados dice que Casi Nunca se preocupan por el desarrollo profesional.

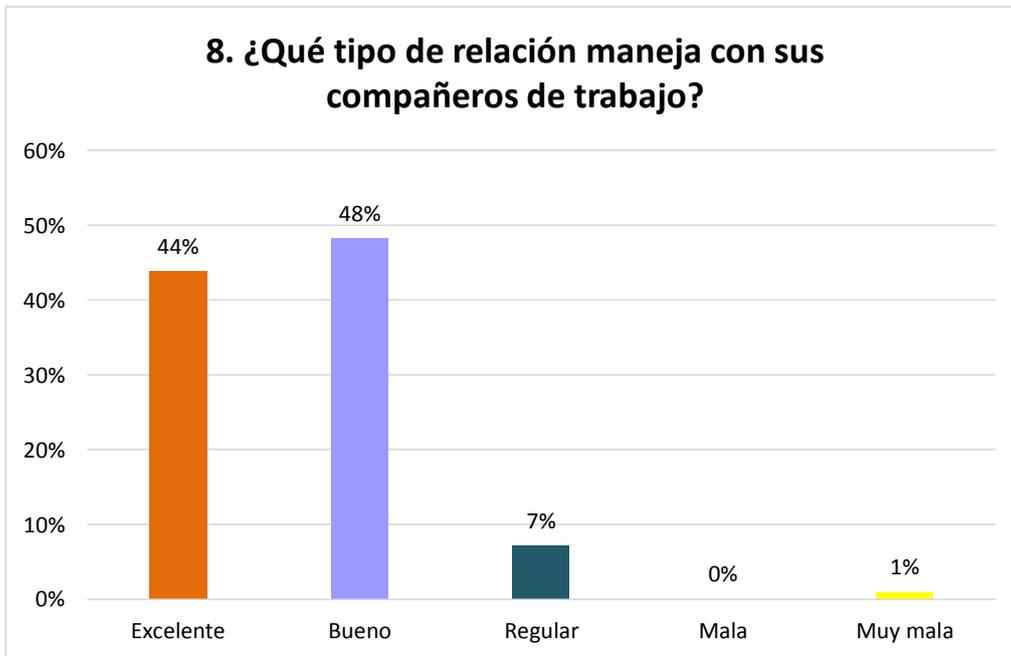


Gráfico 8: Relación con los compañeros

Cuando se les preguntó a los colaboradores como era la relación con sus compañeros el 48% respondió que era Buena; sin mucha diferencia el 44% consideró una relación Excelente con los compañeros de trabajo; el 7% consideró que era Regular y por último el 1% opinó que no se llevaban bien con sus compañeros. Llegando a la conclusión que la relación entre compañeros era muy buena ya promediando las dos respuestas más altas en el gráfico.

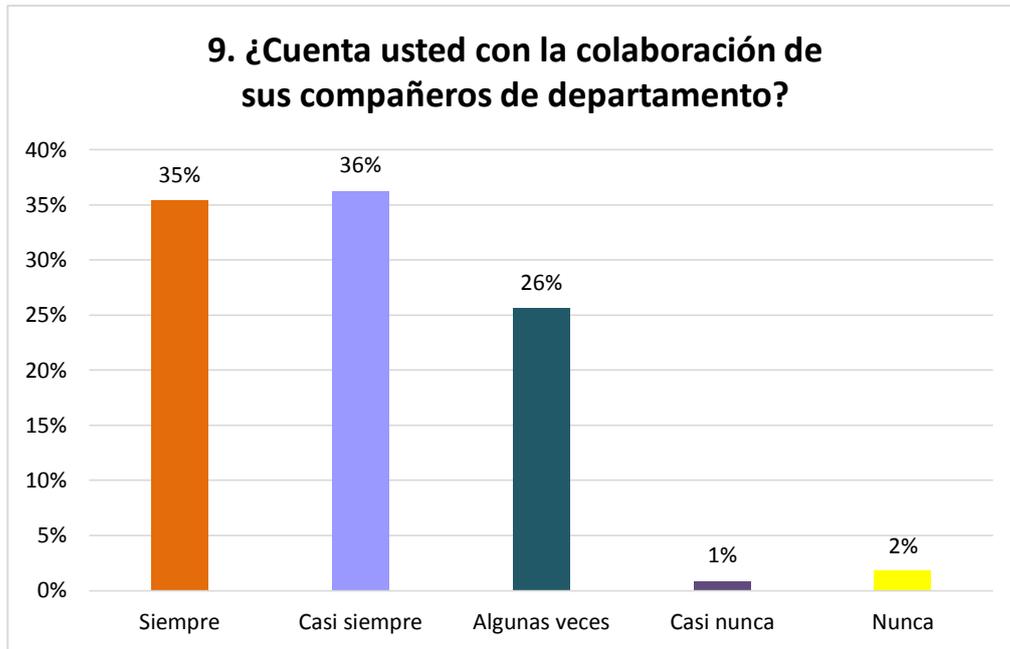


Gráfico 9: Colaboración entre compañeros de departamento

Al preguntar si cuentan con la colaboración y el apoyo de los compañeros de trabajo el 36% respondió que si Casi Siempre cuentan con su equipo de trabajo; el 35% respondió que Siempre hay colaboración en el departamento; el 26% mencionó que Algunas Veces hay colaboración de los compañeros; el 2% dijeron que Nunca hay colaboración y por último el 1% dijo que Casi Nunca había colaboración en el departamento. Se concluye que la mayoría de personas están conformes con sus compañeros de trabajo y que sienten el apoyo en el departamento.

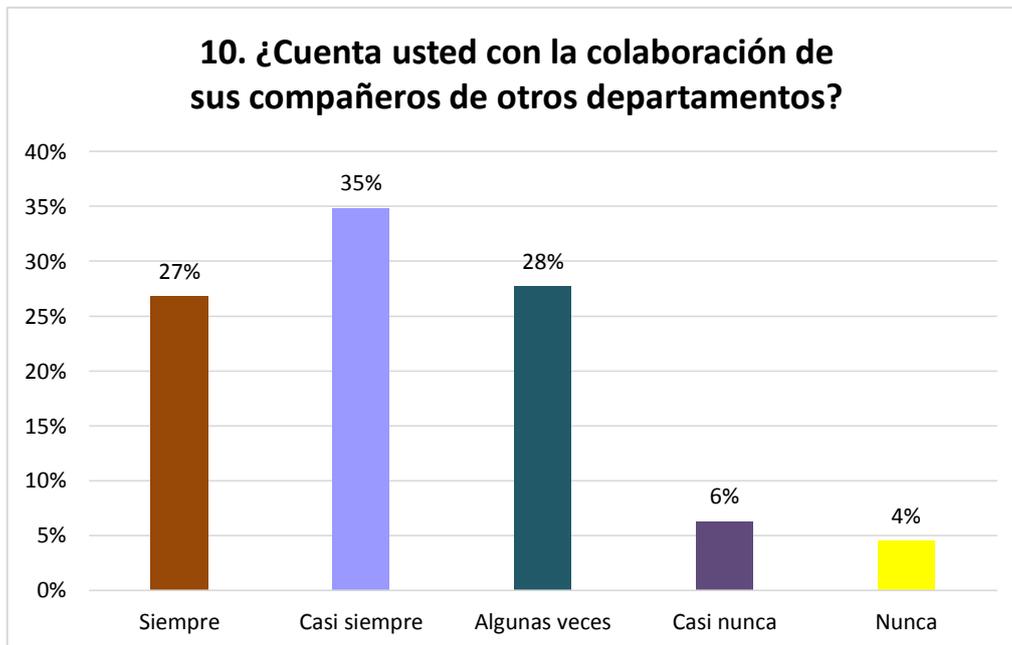


Gráfico 10: Colaboración de compañeros de otros departamentos

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 27% de los colaboradores consideran que Siempre cuentan con el apoyo de sus compañeros de otros departamentos; la mayoría señaló que Casi Siempre recibían la colaboración de otros compañeros para la realización de su trabajo, está representado en un 35%.

El 28% respondieron que Algunas Veces tienen la colaboración de los demás departamentos; el 6% dijo que Casi Nunca son asistidos y el 4% opinan que Nunca son apoyados por sus compañeros de otros departamentos. Por lo tanto, se puede concluir que si existe la colaboración y el trabajo en equipo entre todos los compañeros de la empresa.

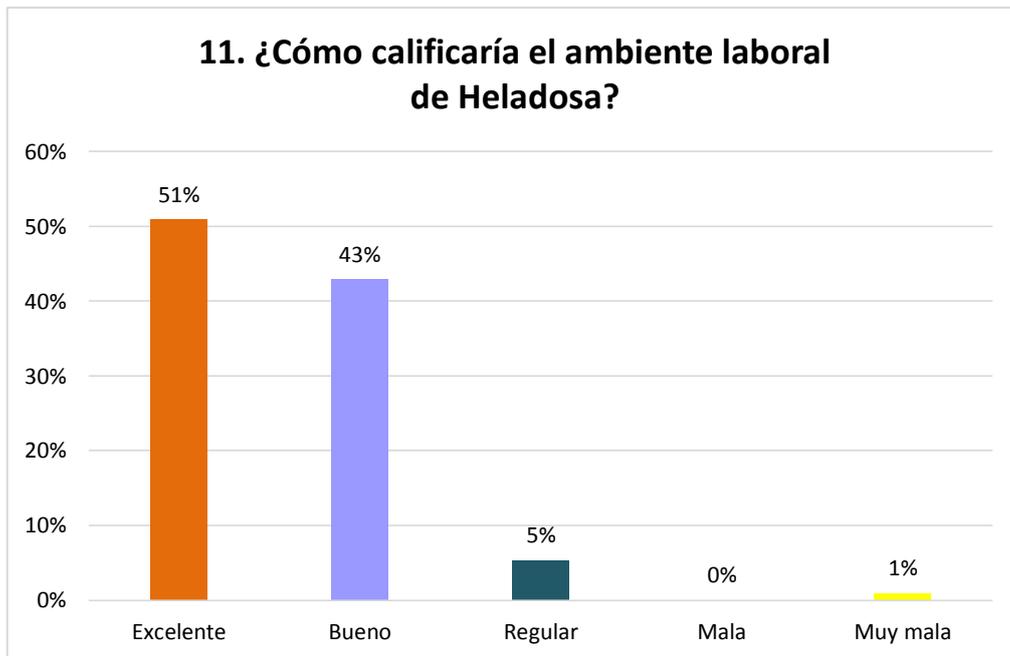


Gráfico 11: Ambiente laboral en Heladosa

El ambiente laboral en Heladosa es percibido como Excelente por el 51% de los colaboradores encuestados; similares a esto, el 43% considera que existía un Buen ambiente laboral; el 5% dijo que era Regular y solo el 1% dijo que era muy malo. Lo que significa que las condiciones que se vivían dentro del entorno laboral eran aceptables, siendo así Heladosa un medio óptimo donde el trabajo se desarrollaba.

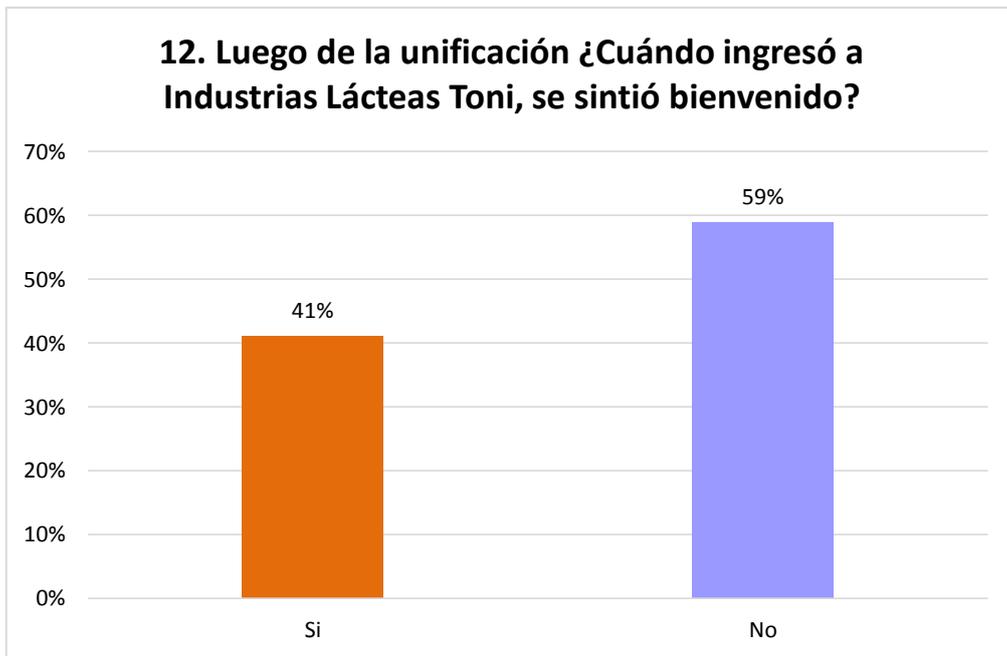


Gráfico 12: Bienvenida en Toni

Cuando se les consultó a los colaboradores si se habían sentido bienvenidos cuando fueron absorbidos por Industrias Lácteas Toni, el 59% dijo que No ya que ellos no se sentían augustos de formar parte de Toni; por el contrario el 41% dijo que si se sintió bienvenido. Esto representa, que la mayoría de los trabajadores no se sentían conformes con la unificación dada entre ambas empresas.

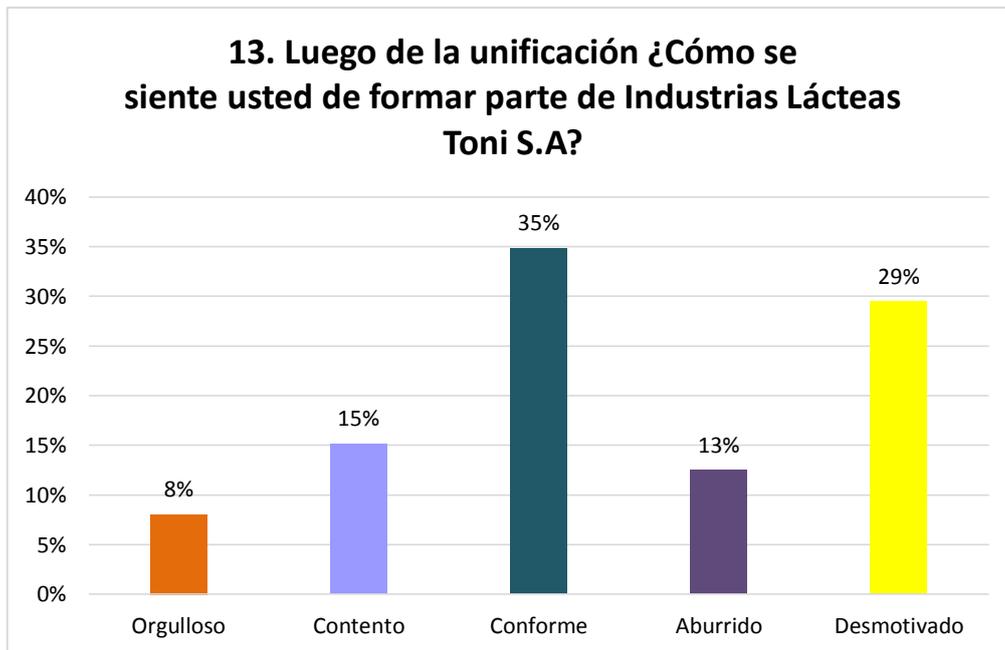


Gráfico 13: Motivación de formar parte de Toni

Luego de la unificación, el 35% de los trabajadores se siente Conforme de formar parte ahora de Toni; el 29% se siente desmotivado trabajando para esta empresa; el 15% si se siente Contento; el 13% está Aburrido de trabajar y solo el 8% de los trabajadores encuestados consideran sentirse Orgullosos de trabajar para la actual empresa. De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede identificar que los colaboradores no se sienten del todo bien de ahora formar parte de la nueva empresa.

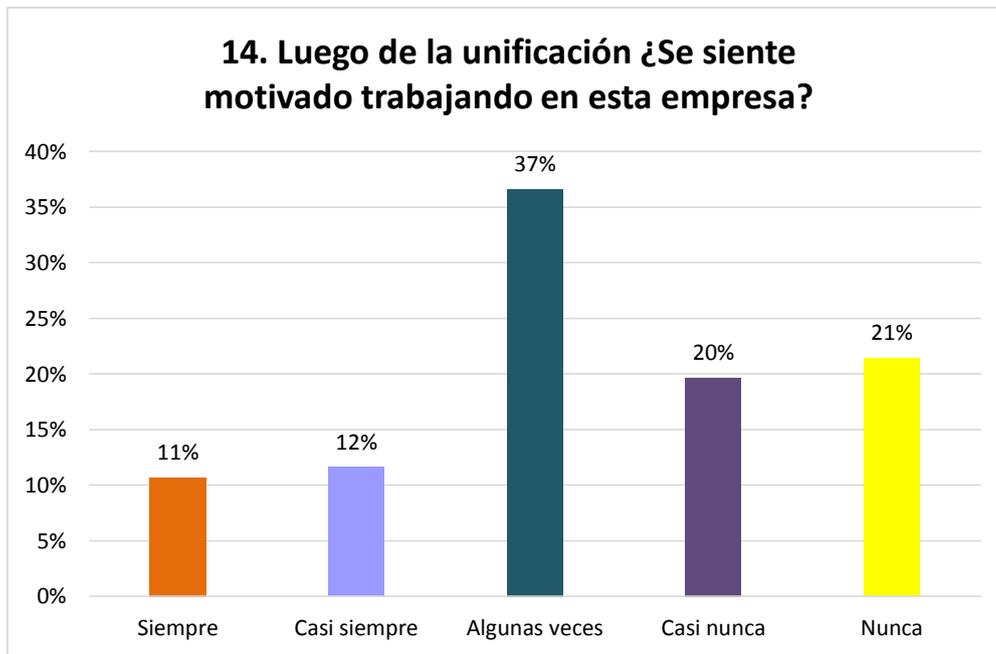


Gráfico 14: Motivación a partir de la unificación

Cuando se les preguntó a los trabajadores si luego de la unificación, se sienten motivados de ahora trabajar para Toni, el 37% respondió que Algunas veces se sentían motivados; el 21% dijo que Nunca; de manera similar el 20% consideró que Casi Nunca se sentían motivados para trabajar. Por el contrario el 12% de los trabajadores dijo que Casi Siempre se sienten bien y el 12% Siempre se siente motivado laborando en la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que el clima laboral si se ha visto influenciado debido a la fusión de las empresas, siendo así que se ha deteriorado ya que la mayoría de los trabajadores consideraron no sentirse bien dentro de la empresa a la que actualmente pertenecen.

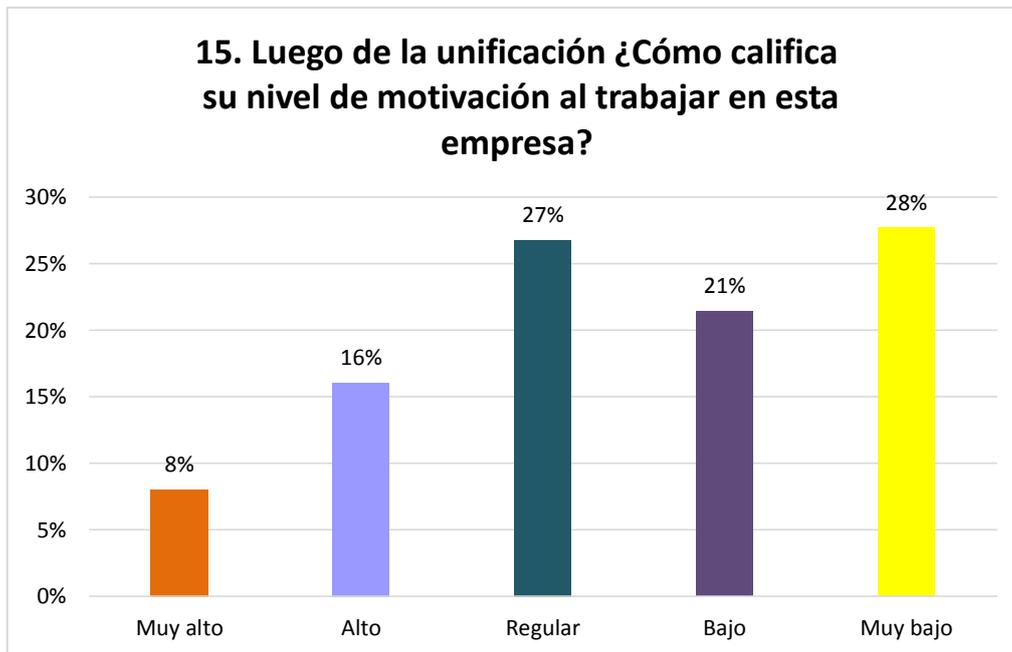


Gráfico 15: Nivel de motivación en la nueva empresa

De acuerdo a esta pregunta, luego de la unificación, el 28% de los trabajadores encuestados consideran que su nivel de motivación es Muy Bajo debido a todos los cambios que se han generado a raíz de la unificación de ambas empresas; el 27% dijo que su motivación para trabajar es Regular; el 21% respondió que su satisfacción de laborar es Bajo.

Por otro lado el 16% considera que su motivación es Alta al trabajar actualmente para Toni y el 8% dijo que es Muy alto su grado de motivación. Se puede decir que los trabajadores no sienten la misma motivación de trabajar ahora en la nueva empresa como lo hacían anteriormente cuando eran parte de la empresa absorbida.

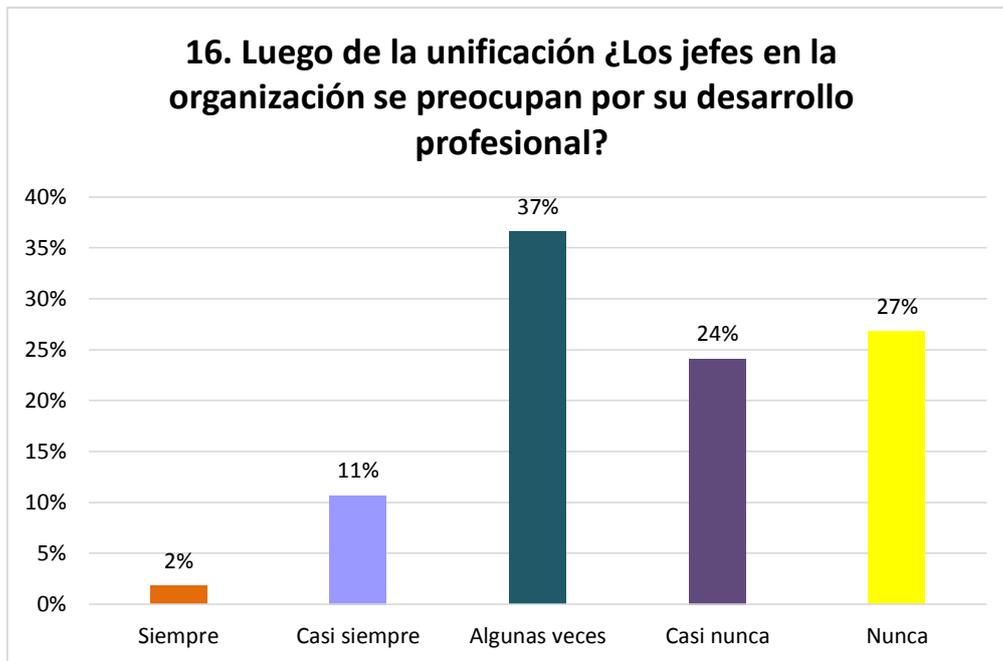


Gráfico 16: Desarrollo Profesional luego de la unificación

A raíz de la fusión de las empresas, los jefes no están poniendo como prioridad el desarrollo profesional de su personal a cargo, es por ello que el 37% respondió que Algunas Veces sus jefes están se preocupan por su crecimiento; el 27% considera que Nunca son tomados en cuenta para algún taller, seminario o alguna actividad que permita su desarrollo.

El 24% dijo que Casi nunca le dan importancia a su crecimiento profesional; por otro lado, el 11% dijeron que Casi Siempre sus jefes se preocupan por su desarrollo y tan solo el 2% dijo que Siempre sus jefes se preocupan por su progreso.

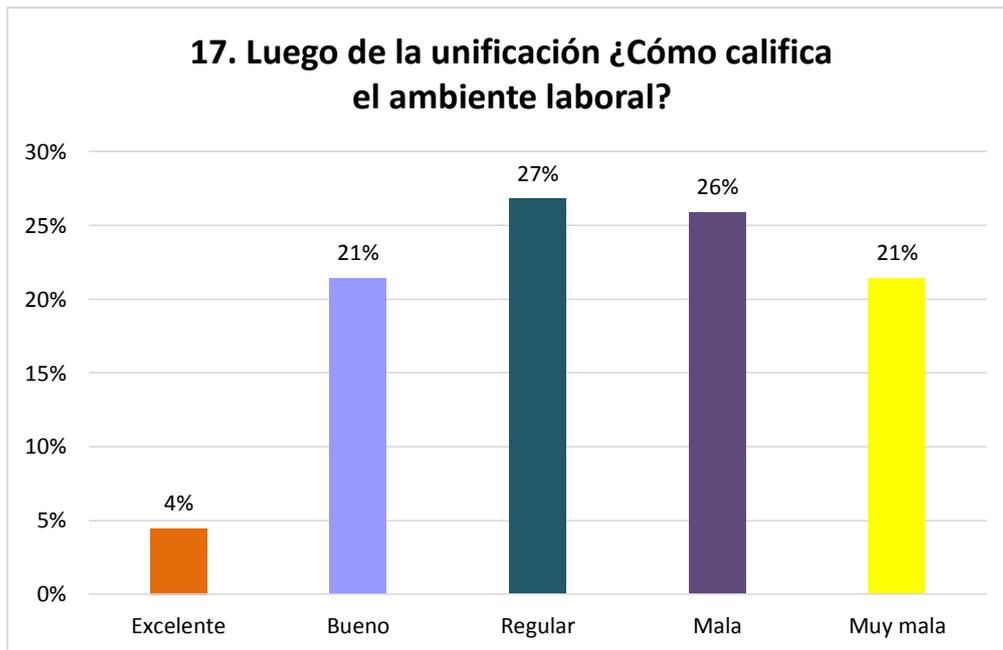


Gráfico 17: Ambiente laboral luego de la unificación

Los trabajadores califican como Regular el ambiente laboral de la actual empresa con un 27%, ni tan bueno ni tan malo; con una mínima diferencia el 26% considera que el ambiente laboral es Malo; el 21% dijo que era Muy Malo luego de la fusión. Por otro lado el 21% dijo que era Bueno y únicamente el 4% respondió que el clima laboral es Excelente. Lo que denota claramente que existe un mal clima laboral debido a los acontecimientos dados.

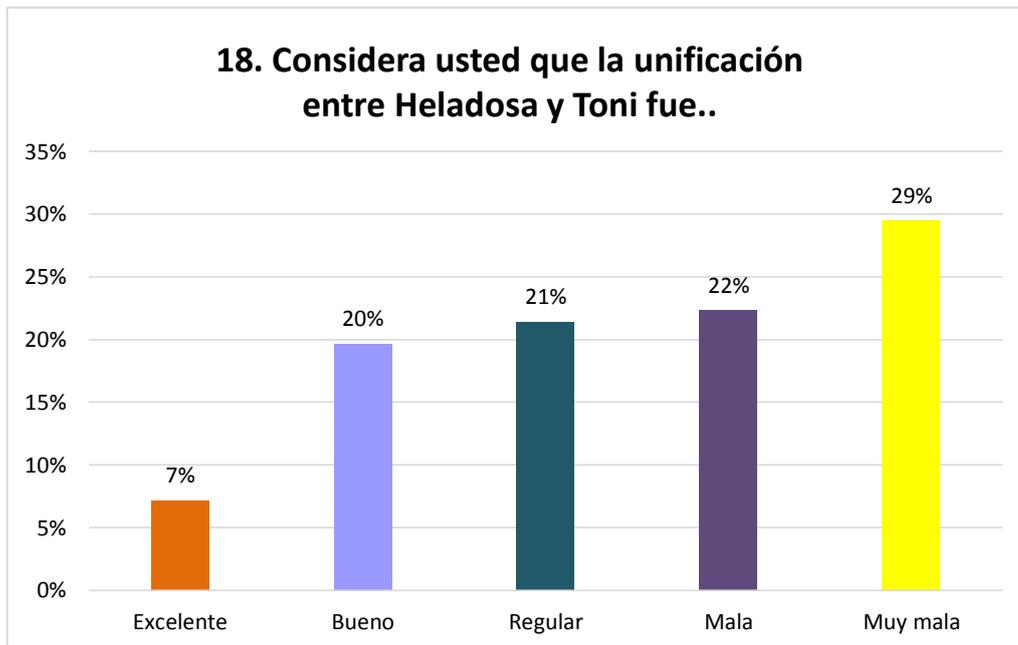


Gráfico 18: Opinión acerca de la unificación

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta última pregunta la mayoría de los trabajadores consideraron que la unificación entre Heladosa e Industrias Lácteas Toni tuvo un 29% como Muy Mala ya que muchos de los trabajadores no están de acuerdo con que ambas empresas se hayan consolidado; el 22% dijo que la unificación fue Mala; el 21% dijeron que fue Regular.

Por el contrario el 20% respondió que la unificación entre ambas empresas fue Buena y solamente el 7% considera que fue Excelente. Visiblemente podemos identificar que la unificación entre ambas empresas no es aprobada por los trabajadores de la empresa absorbida lo que ha generado que se produzca un deterioro en el clima laboral de la organización.

También, la empresa de estudio proporcionó los resultados obtenidos en el último estudio de clima laboral realizado en el 2015 previo a la fusión de las empresas, en el cual mostraba un 72.8% de índice de clima laboral el cual corresponde a Muy Satisfactorio (*Ver anexo #4*).

Comparando los resultados de las encuestas realizadas junto con el resultado de la encuesta que se elaboró en el proyecto, se pudo comprobar que existió el deterioro del clima laboral posterior a la fusión.

5. Quinta Etapa

5.1. Estrategias para el manejo del impacto de la fusión en el clima organizacional de empresas

Como estrategia para el adecuado manejo del impacto de la fusión en el clima, se considera las siguientes:

- Para que no se presente resistencia ante el cambio, la comunicación activa y permanente juega un papel sumamente importante para así evitar la generación de rumores y el clima laboral se vea afectado por ello; se debe explicar a todos los trabajadores los motivos del cambio y los beneficios que se esperan obtener del mismo.
- Es importante que todo el personal de la empresa se lo prepare en todas las fases del cambio para que le resulte fácil adaptarse al mismo, y no se genere resistencia ante el proceso que conlleva la transición de las empresas.
- A pesar de los cambios que se estén dando, es necesario que todos se mantengan centrados en la consecución de objetivos para que el proceso de cambio resulte positivo y beneficioso, es decir todos deben estar enfocados y alineados hacia una meta en común.

- La alta dirección deberá proporcionar a los empleados información constante y oportuna; orientación y apoyo necesario que permita a los trabajadores concentrarse en su trabajo, con ello elevar su rendimiento laboral y cumplir a tiempo con las necesidades de los clientes. El buen manejo de la comunicación interna y externa evitara la generación de rumores.
- También es importante crear un clima positivo que ayudará a desarrollar un ambiente positivo y de confianza puesto que facilitará a que todos se encaminen de forma efectiva hacia el cambio, lo acepten y se comprometan con el mismo.
- Recursos humanos debe realizar actividades de integración que fomenten el trabajo en equipo, lo cual ayudará a que los colaboradores de ambas empresas puedan involucrarse y crear entre ellos un ambiente de compañerismo. Así como también permite afianzar la nueva cultura que surge de la nueva empresa.
- Una vez bien implementado el proceso de fusión se deberá alinear y manejar una comunicación efectiva con la socialización de las políticas, valores, reglamentos y todos aquellos elementos que conformarán la nueva identidad que surge posterior a la fusión, darle seguimiento periódico y fortalecer en los colaboradores el sentido de pertenencia.

CONCLUSIONES

- Podemos inferir que la fusión de empresas ocasionó el deterioro del clima laboral, lo cual generó cierta inconformidad y pérdida de la identidad corporativa en los colaboradores de la empresa absorbida.
- También se evidenció que existen falencias en la comunicación interna, haciendo que ésta sea poco efectiva debido a la ambigüedad o imprecisión en los mensajes emitidos o recibidos ya que hay barreras en la comunicación que impiden el correcto flujo de la misma.
- La motivación de los trabajadores bajó con un 37%, el personal indica que algunas veces se sienten motivados al trabajar para la empresa, esto surgió luego de la unificación debido a la incertidumbre laboral que se generó y rumores infundidos durante el proceso de cambio.
- Los trabajadores califican como Regular el ambiente laboral que se vive actualmente en la empresa con un 27%, y con una mínima diferencia el 26% considera que el ambiente laboral es Malo. Se puede decir entonces, que la fusión ha generado efectos negativos y ha influido en los colaboradores.
- Se identificó algunas estrategias que deben ser consideradas para el manejo del proceso de cambio y que este sea efectivo y beneficioso para los principales “stakeholders”, es decir, que la fusión sea entendida por cada una de las partes que conforman la organización como una oportunidad que permita el desarrollo, crecimiento y expansión de la empresa dentro del mercado donde participa.

Concluimos que el clima laboral se vio influenciado por la fusión de empresas que se dio en dos industrias del sector alimenticio, y que ha influido negativamente en la motivación de los trabajadores. Como aporte para el mejoramiento del clima organizacional, se identificó estrategias que podrían ser consideradas para lograr reducir la resistencia al cambio y establecer un clima organizacional óptimo, lo cual aumentará la motivación de los trabajadores y mejorará su rendimiento laboral.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos que manejen estrategias de integración con el fin de prevenir cualquier tipo de inconveniente entre los colaboradores de una empresa y otra. Proporcionar la información necesaria para que los colaboradores conozcan completamente del cambio.
- Desarrollar estrategias de comunicación organizacional, dar capacitaciones acerca de la fusión de empresas y del cambio organizacional, establecer cuáles son los nuevos objetivos de la empresa y elaborar programas en los cuales puedan intervenir todos los colaboradores y puedan compartir conocimientos.
- Se recomienda fomentar en los colaboradores el sentido de pertenencia, brindarles cualquier información aclarando las dudas que tienen en cuanto al cambio, establecer incentivos con el fin de erradicar con la incertidumbre y motivar a los colaboradores para que se desempeñen mejor y se sientan seguros en sus puestos de trabajos.
- Al momento que se generan programas de incentivos para los colaboradores, podrá cambiar el clima laboral, hay que fomentar seguridad en el trabajo y eliminar la incertidumbre, los directivos deben convocar reuniones constantes por departamento para informar cómo se está manejando el cambio y cuáles han sido los resultados.
- Así mismo elaborar un programa de capacitación para todos los grupos de interés que involucran a la empresa, dar a conocer toda la información necesaria para que la fusión sea entendida de un modo positivo.

Se recomienda mejorar los canales de comunicación dentro y fuera de la empresa, elaborar un plan de capacitación para todas las personas que se integran recién a la empresa con el fin de eliminar la inseguridad e incertidumbre.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta , A., Fernandez , N., & Mollon , M. (2002). *Recursos Humanos en empresas de turismo y hoteleria*. Madrid: Prentice Hall.
- Alles , M. (2010). *Selección por competencias* . Buenos Aires: Editorial Granica.
- Brunet & Belzunegui . (2000). *Estrategias de Empleos y Multinacionales* . Barcelona : Icaria Editorial s.a .
- Cáceres, J. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (Primera ed.). Mexico: Pearson.
- Chiavenato , I. (2000). *Administración de Recursos Humanos 5ta edicion*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1990). *Administracion de recursos humanos*. Mexico : Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1994). *Administracion de los recursos humanos*. Bogota: Mc. Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos 8va edicion*. Madrid: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chruden , & Sherman . (1965). *Administracion de personal* . Mexico: Continental .
- Davidson, K. (1985). *Megamergers: Corporate America's Billion-Dollar Takeover*. Beardbooks.
- De Cenzo , D., & Robbins , S. (2003). *Administración de recursos humanos*. Mexico : Limusa.
- Dessler, G. (1994). *Administración de personal*. Mexico: Panamericana.

- Dessler, G. (2001). *Administracion de Personal*. Mexico : ALHAMBRA MEXICANA.
- Escobar, B., & Lobo, A. (2005). *Fusiones y adquisiciones de empresas*. España: Secretariado de publicaciones.
- Feres, G. (31 de Diciembre de 2013). *Las mayores compras y fusiones de empresas en 2013*. Obtenido de <http://www.infobae.com/2013/12/31/1534193-las-mayores-compras-y-fusiones-empresas-2013/>
- Fernandez, M. (7 de Agosto de 2016). *Estalla la guerra de las cervezas*. Obtenido de http://economia.elpais.com/economia/2016/08/05/actualidad/1470386739_572990.html
- Gruth, A. (2001). *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*.
- Harper , & Rowe. (1982). *Encyclopedia of Management*. Cuyo.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimo segunda ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodologia de la Investigacion* (Quinta ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Koontz, & Harold. (2004). *"Administracion, una perspectiva global"*. Mexico : Mcgraw Hill.
- Lerma, H. (2009). *Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto* (Cuarta ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Llanos. (2005). *Integridad de recursos humanos*. Mexico D.F.: Editorial Trillas.
- Mercado, S. (2003). *Administracion aplicada, teoria y practica*. Mexico: Limusa.
- Mondy , W. (2005). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Morales , j., & Velandia , N. (1999). *Salarios, Estrategia y Sistema salarial o de compensaciones*. Bogota: Mc Graw Hill interamericana .
- Moser, K. (2005). *Recruitment Sources and Post-hire outcomes: The Mediating Role Of Unmet Expectations*. United States.

- Ortega, E. (2009). *Todo Contratación Laboral*. Grupo Wolters Kluwer.
- Ortiz, J. (2008). *Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en Eléctricos y Ferretería Delta Ltda*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Pereda, S, & Berrocal, F. (2008). *Psicología del trabajo*. Madrid: Piramide.
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2013). *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial* (Segunda ed.). Madrid: Esic.
- Pita S., P. D. (27 de 05 de 2002). Obtenido de http://www.postgradoune.edu.pe/documentos/cuanti_cuali2.pdf
- Puchol, L. (2006). *El Libro de la entrevista de trabajo*. Ediciones Diaz de Santos.
- Robbins, J. &. (2010). Introduccion al comportamiento organizativo. En J. &. Robbins, *Introduccion al comportamiento organizativo* (pág. 294). Madrid: Pearson.
- Robbins, S. y. (2010). Introduccion al comportamiento organizativo. En S. &. Robbins, *Introduccion al comportamiento organizativo* (pág. 294). Madrid: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). Mexico: Pearson.
- Rodriguez Valencia , J. (2002). *Administracion moderl del personal 6a ed. .* Mexico : Thomson .
- Rodriguez, A. (2005). *Administracion Internacional de recursos humanos*. Mexico : Thomson.
- Rodriguez, J. (2000). *Administracion moderna del personal*. Mexico: ECAFSA.
- Shamil. (2001). *People & Organizational management in construction*. London : Thomas Telford .
- Sherman , bohlander, & Snell. (2001). *administracion de recursos humanos .* Mexico : Thomson .
- Shermerhom. (2005). *Comportamiento organizacional .* Mexico: Limusa Wiley .

- Soto Pineda , E., & Dolan , S. (2004). *Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales*. Thomson Learning.
- Tamayo, M., & Tamayo. (2004). *El proceso de la investigación científica* (Cuarta ed.). Mexico: Limusa.
- Valbuena, R. (2000). *La evaluación del proyecto en la desición del empresario*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de Mexico.
- Valle, A. (15 de Enero de 2014). *Las 5 mayores fusiones y adquisiciones de 2013*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/archivo/las-mayores-fusiones-y-adquisiciones-de-2013.html>
- Villegas, S. (2004). *Proceso de Admisión y Empleo de los Recursos Humanos*. San Martin .
- Wayne Mondy, R. (2005). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson.
- Werther, W., & Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Woods. (2002). *Managing Hospitality Human Resources*. United States of american .

ANEXOS

Cuestionario (Anexo #1)

Cuestionario de Preguntas

¿Cuál es su cargo?

¿Cuánto tiempo lleva laborando para la empresa?

¿Cómo se siente usted en la organización?

¿Usted ha identificado eventos que se han dado en la organización, indique cuáles?

¿Qué situaciones usted percibe que se han generado a través de esos cambios? Y
¿Por qué?

¿Qué propone para mejorar los procesos y la forma de trabajo de la organización?

¿Cuáles son las principales oportunidades que presenta la organización y que
considera usted que frenaría la consecución de dichas oportunidades?

Aprobado por:



Entrevista en Profundidad (Anexo #2)

Helados

Lacteos

Entrevista en Profundidad

Nombre: _____ Cargo: _____

Departamento: _____ Antigüedad en la empresa: _____

1. ¿Cuándo escucha la palabra Toni, qué es lo primero que se le viene a la mente?

2. ¿Toni qué es para usted?

3. ¿Qué le diría usted a sus amigos si estuviese hablando de la empresa?

4. ¿Qué no les diría usted a sus amigos si estuviese hablando de la empresa?

5. ¿Qué cambios ha vivido usted al momento que Heladosa se unió a Toni?

6. ¿Qué opina usted sobre dichas situaciones? ¿Por qué?

Aprobado por:



7. **¿Cuáles son las características favoritas de la empresa que usted valora? ¿Por qué?**

8. **Si usted tuviera el poder en la empresa para cambiar algún aspecto de ella, ¿Qué es lo que usted cambiaría y por qué?**

9. **¿Usted está informado sobre lo que sucede en la empresa?**

10. **¿Qué canales de comunicación conoce en Toni?**

11. **¿Existen reuniones formales en que los supervisores le informen a usted continuamente sobre los objetivos y resultados del trabajo?**

12. **¿Cómo se siente usted de formar parte de esta empresa?**

Aprobado por:



Encuesta (Anexo #3)

Encuesta

Por favor marque con una X la respuesta que se acerque a su situación actual

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted laborando en la empresa?

Menos de 1 Año <input type="checkbox"/>	De 1 año a 5 Años <input type="checkbox"/>	De 6 años a 10 Años <input type="checkbox"/>
De 11 años a 15 Años <input type="checkbox"/>	Más de 15 años <input type="checkbox"/>	

2. ¿Cómo se siente trabajando en Industrias Lácteas Toni S.A?

Orgullosos <input type="checkbox"/>	Contento <input type="checkbox"/>	Conforme <input type="checkbox"/>
Aburrido <input type="checkbox"/>	Desmotivado <input type="checkbox"/>	

3. ¿Se siente motivado trabajando en esta empresa?

Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Casi nunca <input type="checkbox"/>
Nunca <input type="checkbox"/>		

4. ¿Qué tipo de relación maneja con su jefe?

Excelente <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>
Mala <input type="checkbox"/>		

5. ¿Qué tipo de relación maneja con sus compañeros de trabajo?

Excelente <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>
Mala <input type="checkbox"/>		

6. ¿Está usted informado sobre los planes y cambios ejecutados en la empresa?

Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Casi nunca <input type="checkbox"/>
Nunca <input type="checkbox"/>		

7. ¿Qué medios de comunicación e información se utilizan en la empresa?

Reuniones <input type="checkbox"/>	Correos <input type="checkbox"/>	Cartelera <input type="checkbox"/>
Actas <input type="checkbox"/>		

8. ¿A partir de qué otros medios le gustaría estar informado sobre lo que sucede en la organización?

Circulares <input type="checkbox"/>	Reuniones <input type="checkbox"/>	Red Social <input type="checkbox"/>
Otro _____		

9. ¿Se tienen en cuenta sus aportes u opiniones?

Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Casi nunca <input type="checkbox"/>
Nunca <input type="checkbox"/>		

10. Si alguna vez ha recibido reconocimientos ¿está ha sido únicamente económica?

Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------

11. ¿Qué tipo de incentivos o reconocimientos le gustaría recibir?

Paseos <input type="checkbox"/>	Tarjetas <input type="checkbox"/>	Viajes <input type="checkbox"/>
Horario Flexible <input type="checkbox"/>	Mayor responsabilidad <input type="checkbox"/>	Cupones gratis para el cine <input type="checkbox"/>
Otro _____		

12. ¿Conoce usted las Políticas de la empresa como Códigos de Conducta y Reglamentos Internos?

Mucho <input type="checkbox"/>	Bastante <input type="checkbox"/>	Poco <input type="checkbox"/>
Nada <input type="checkbox"/>		

Aprobado por:



13. ¿Con qué valores identifican a la empresa?

Orientación al cliente y Vocación de servicio
Sustentabilidad y Responsabilidad social
Otro _____

Desarrollo integral del Capital Humano
Integridad sustentada en el Respeto y la Justicia

14. ¿Con qué principios identifica a la empresa?

Liderazgo
Responsabilidad Social

Trabajo en equipo
Mejoramiento continuo

Servicio integral
Otro _____

15. ¿Los valores y principios identificados son puestos en práctica en todos los escenarios de la empresa y por sus compañeros?

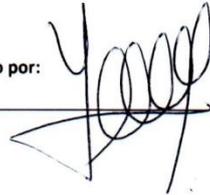
Siempre
Nunca

Casi siempre

Casi nunca

16. Defina en una palabra la esencia de la empresa

Aprobado por:



Resultados de Encuesta de Clima de Great Place To Work (Anexo #4)



Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Tema:

Estudio del impacto de la fusión de empresas en el clima organizacional en una industria alimenticia.

Calificación de Great Place to Work	
NOTA 2015	MUY SATISFACTORIA (TONI & HELADOSA)
INDICE DE AMBIENTE LABORAL 2015	72,8%

Autenticado por

Encuesta (Anexo #5)

Encuesta

Por favor marque con una X la respuesta que se acerque a su situación actual

1. ¿En qué posición se encuentra usted?		
Mandos medios	<input type="checkbox"/>	Administrativo <input type="checkbox"/> Operativo <input checked="" type="checkbox"/>
2. ¿Cuánto tiempo laboró para Helados S.A?		
Menos de 1 Año	<input type="checkbox"/>	De 1 año a 5 Años <input type="checkbox"/> De 6 años a 10 Años <input checked="" type="checkbox"/>
De 11 años a 15 Años	<input type="checkbox"/>	Más de 15 años <input type="checkbox"/>
3. ¿Cómo calificaría su aporte en la obtención de resultados de Helados?		
Alto impacto	<input type="checkbox"/>	Poco impacto <input type="checkbox"/>
4. ¿Cómo era la motivación en Helados?		
Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input checked="" type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
5. ¿Cómo calificaría su nivel de motivación al trabajar para Helados S.A?		
Muy alto	<input type="checkbox"/>	Alto <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>	Muy Bajo <input type="checkbox"/>
6. ¿Qué tipo de relación manejaba con su jefe?		
Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>	Muy mala <input type="checkbox"/>
7. ¿Los jefes en la organización se preocupaban por su desarrollo profesional?		
Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
8. ¿Qué tipo de relación maneja con sus compañeros de trabajo?		
Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena <input checked="" type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>	Muy mala <input type="checkbox"/>
9. ¿Cuenta usted con la colaboración de sus compañeros de departamento?		
Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input checked="" type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
10. ¿Cuenta usted con la colaboración de sus compañeros de otros departamentos?		
Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
11. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral de Helados?		
Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>	Muy mala <input type="checkbox"/>

Aprobado por:



12. Luego de la unificación ¿Cuándo ingresó a Industrias Lácteas Toni, se sintió bienvenido?

Si No

13. Luego de la unificación ¿Cómo se siente usted de formar parte de Industrias Lácteas Toni S.A?

Orgullosa Contento Conforme
Aburrido Desmotivado

14. Luego de la unificación ¿Se siente motivado trabajando en esta empresa?

Siempre Casi siempre Algunas veces
Casi nunca Nunca

15. Luego de la unificación ¿Cómo califica su nivel de motivación al trabajar en esta empresa?

Muy alto Alto Regular
Bajo Muy Bajo

16. Luego de la unificación ¿Los jefes en la organización se preocupan por su desarrollo profesional?

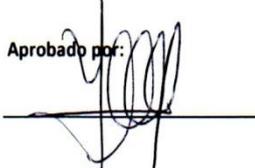
Siempre Casi siempre Algunas veces
Casi nunca Nunca

17. Luego de la unificación ¿Cómo califica el ambiente laboral?

Excelente Buena Regular
Mala Muy mala

18. Considera usted que la unificación entre Helados y Toni fue..

Excelente Buena Regular
Mala Muy mala

Aprobado por: 

Tabulación (Anexo #6)

Preguntas	Repuestas	Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3	Encuestado 4	Encuestado 5	Encuestado 6	Encuestado 7	Encuestado 8	Encuestado 9	Encuestado 10	Encuestado 11	Encuestado 12	Encuestado 13	Encuestado 14	Encuestado 15	Encuestado 16	Encuestado 17	Encuestado 18	Encuestado 19	Encuestado 20	Encuestado 21	Encuestado 22
		1. ¿En qué posición se encuentra usted?	Mandos Medios				1				1		1	1	1								
Administrativo			1	1						1										1			
Operativo	1					1	1	1						1	1	1	1	1	1		1	1	
2. ¿Cuánto tiempo laboró para Heladosa S.A?	Menos de 1 Año																						
	De 1 año a 5 Años			1	1																	1	
	De 6 años a 10 Años	1	1			1			1	1	1	1			1	1	1	1			1		1
	De 11 años a 15 Años						1	1					1	1					1	1			
	Más de 15 años																						
3. ¿Cómo calificaría su aporte en la obtención de resultados de Heladosa?	Alto Impacto	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1			1	1
	Poco Impacto										1									1	1		
4. ¿Cómo era la motivación el Heladosa?	Siempre			1	1		1		1			1				1						1	
	Casi siempre	1	1			1		1		1	1			1					1				
	Algunas veces														1		1	1		1			
	Casi nunca												1										
	Nunca																				1		1
5. ¿Cómo calificaría su nivel de motivación al trabajar para Heladosa S.A?	Muy alto						1		1	1				1									
	Alto		1	1	1						1	1			1	1	1	1	1		1	1	
	Regular					1		1												1			
	Bajo																						
	Muy bajo	1												1									1

6. ¿Qué tipo de relación manejaba con su jefe?	Excelente		1	1	1		1		1				1									
	Bueno						1			1	1			1	1	1	1			1	1	
	Regular	1				1			1									1	1		1	
	Mala																					
	Muy mala											1										
7. ¿Los jefes en la organización se preocupaban por su desarrollo profesional?	Siempre		1		1								1								1	
	Casi siempre						1		1						1	1						
	Algunas veces	1		1		1			1					1			1					
	Casi nunca									1	1							1		1		
	Nunca							1					1						1		1	
8. ¿Qué tipo de relación maneja con sus compañeros de trabajo?	Excelente		1		1			1	1		1	1	1		1						1	
	Bueno			1		1	1	1		1				1		1	1	1	1	1	1	
	Regular																					
	Mala																					
	Muy mala	1																				
9. ¿Cuenta usted con la colaboración de sus compañeros de departamento?	Siempre		1		1		1	1		1				1		1						
	Casi siempre	1				1		1					1							1	1	1
	Algunas veces			1								1		1		1		1	1			
	Casi nunca									1												
	Nunca																					
10. ¿Cuenta usted con la colaboración de sus compañeros de otros departamentos?	Siempre				1		1								1							
	Casi siempre		1	1		1				1				1								
	Algunas veces	1					1	1	1					1		1	1					
	Casi nunca										1							1	1	1		
	Nunca											1									1	1
11. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral de Heladosa?	Excelente	1			1		1	1		1			1							1		
	Bueno		1	1		1			1					1	1	1	1	1				

4. ¿Cómo era la motivación el Heladosa?	Siempre				1	1													1			1
	Casi siempre	1		1					1		1	1			1	1					1	
	Algunas veces		1							1						1	1	1				1
	Casi nunca						1	1					1	1								
	Nunca																					
5. ¿Cómo calificaría su nivel de motivación al trabajar para Heladosa S.A?	Muy alto					1					1	1		1					1			
	Alto	1		1	1		1		1	1	1			1		1	1	1	1		1	1
	Regular		1					1														1
	Bajo																					
	Muy bajo																					
6. ¿Qué tipo de relación manejaba con su jefe?	Excelente			1		1					1	1	1						1	1	1	
	Bueno	1	1		1		1	1	1						1	1	1	1	1			1
	Regular									1					1							
	Mala																					
	Muy mala																					
7. ¿Los jefes en la organización se preocupaban por su desarrollo profesional?	Siempre										1	1										1
	Casi siempre				1						1				1	1					1	
	Algunas veces	1	1	1		1			1							1				1		
	Casi nunca						1															1
	Nunca							1		1					1			1	1			
8. ¿Qué tipo de relación maneja con sus compañeros de trabajo?	Excelente					1					1	1	1		1		1			1		1
	Bueno	1	1	1	1		1	1	1						1		1		1	1		1
	Regular									1												
	Mala																					
	Muy mala																					
9. ¿Cuenta usted con la colaboración de sus compañeros de departamento?	Siempre					1					1	1	1	1			1				1	
	Casi siempre	1		1	1										1	1				1		1

	Algunas veces		1				1	1	1	1							1	1			1
	Casi nunca																				
	Nunca																				
10. ¿Cuenta usted con la colaboración de sus compañeros de otros departamentos?	Siempre				1						1	1									
	Casi siempre			1									1	1	1	1				1	1
	Algunas veces	1	1		1					1							1	1			1
	Casi nunca					1		1											1		
	Nunca						1		1												
11. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral de Heladosa?	Excelente				1	1				1	1	1		1		1			1		1
	Bueno	1	1	1			1		1	1			1		1		1	1		1	
	Regular							1													1
	Mala																				
	Muy mala																				
12. Luego de la unificación ¿Cuándo ingresó a Industrias Lácteas Toni, se sintió bienvenido?	Si	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		1		1	1	1	1	1
	No												1		1		1				1
13. Luego de la unificación ¿Cómo se siente usted de formar parte de Industrias Lácteas Toni S.A?	Orgullosa					1					1	1					1	1			
	Contenta			1	1				1						1						1
	Conforme	1	1				1	1	1		1		1	1					1	1	
	Aburrida																				
	Desmotivada															1					
14. Luego de la unificación ¿Se siente motivado trabajando en esta empresa?	Siempre			1		1	1											1			1
	Casi siempre								1							1	1				
	Algunas veces	1	1		1			1	1		1	1	1	1	1					1	1
	Casi nunca																		1		
	Nunca																				
15. Luego de la unificación ¿Cómo	Muy alto					1						1	1								1

califica su nivel de motivación al trabajar en esta empresa?	Alto			1	1		1			1						1	1					
	Regular	1	1					1	1		1			1		1				1		
	Bajo													1		1				1		1
	Muy bajo																					
16. Luego de la unificación ¿Los jefes en la organización se preocupan por su desarrollo profesional?	Siempre											1										
	Casi siempre			1								1										
	Algunas veces		1		1	1	1	1							1	1					1	
	Casi nunca	1							1		1				1					1	1	
	Nunca									1				1				1	1			1
17. Luego de la unificación ¿Cómo califica el ambiente laboral?	Excelente			1		1							1									
	Bueno		1		1		1			1	1	1		1		1		1	1			1
	Regular	1						1	1					1		1					1	
	Mala																			1		1
	Muy mala																					
18. Considera usted que la unificación entre Heladosa y Toni fue...	Excelente					1				1		1	1								1	
	Bueno	1	1	1	1		1	1	1		1				1		1	1				
	Regular													1	1		1				1	
	Mala																			1		
	Muy mala																					1

Preguntas	Repuestas	Encuestado 45	Encuestado 46	Encuestado 47	Encuestado 48	Encuestado 49	Encuestado 50	Encuestado 51	Encuestado 52	Encuestado 53	Encuestado 54	Encuestado 55	Encuestado 56	Encuestado 57	Encuestado 58	Encuestado 59	Encuestado 60	Encuestado 61	Encuestado 62	Encuestado 63	Encuestado 64	Encuestado 65	Encuestado 66	
		1. ¿En qué posición se encuentra usted?	Mandos Medios			1		1					1		1					1	1	1		
Administrativo												1				1					1		1	
Operativo	1		1		1		1	1	1	1				1	1		1					1		
2. ¿Cuánto tiempo laboró para Heladosa S.A?	Menos de 1 Año																							
	De 1 año a 5 Años	1							1	1									1					
	De 6 años a 10 Años		1	1	1	1	1				1	1			1	1	1	1		1	1		1	1
	De 11 años a 15 Años												1											
	Más de 15 años							1						1								1		
3. ¿Cómo calificaría su aporte en la obtención de resultados de Heladosa?	Alto Impacto	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1			1	
	Poco Impacto				1												1				1	1		
4. ¿Cómo era la motivación el Heladosa?	Siempre				1	1						1	1						1					
	Casi siempre	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1
	Algunas veces																							
	Casi nunca																							
	Nunca																							
5. ¿Cómo calificaría su nivel de motivación al trabajar para Heladosa S.A?	Muy alto					1						1						1	1					
	Alto	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1		1	1	1				1	1		1
	Regular													1									1	
	Bajo																							
	Muy bajo																							
6. ¿Qué tipo de relación manejaba con	Excelente										1							1				1	1	

su jefe?	Bueno	1	1	1		1	1		1	1			1			1			1	1	1		
	Regular				1			1				1		1	1		1						
	Mala																						
	Muy mala																						
7. ¿Los jefes en la organización se preocupaban por su desarrollo profesional?	Siempre			1							1						1	1					
	Casi siempre		1			1			1	1		1	1							1			
	Algunas veces	1			1		1	1					1	1	1				1		1	1	
	Casi nunca															1							
	Nunca																						
8. ¿Qué tipo de relación maneja con sus compañeros de trabajo?	Excelente													1			1				1	1	
	Bueno	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1			1	1		1	1	1		
	Regular									1				1									
	Mala																						
	Muy mala																						
9. ¿Cuenta usted con la colaboración de sus compañeros de departamento?	Siempre	1															1						
	Casi siempre		1	1	1	1	1		1		1		1		1	1	1		1		1	1	
	Algunas veces							1				1		1					1		1		
	Casi nunca																						
	Nunca	1								1													
10. ¿Cuenta usted con la colaboración de sus compañeros de otros departamentos?	Siempre	1		1							1							1					
	Casi siempre		1			1	1					1			1		1			1			
	Algunas veces				1			1	1	1		1		1	1		1			1		1	
	Casi nunca																						
	Nunca																						
11. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral de Heladosa?	Excelente	1		1	1		1			1				1			1	1			1		
	Bueno		1			1		1	1		1	1	1	1		1	1			1	1	1	
	Regular																						

	Mala																						
	Muy mala																						
12. Luego de la unificación ¿Cuándo ingresó a Industrias Lácteas Toni, se sintió bienvenido?	Si	1	1					1		1					1		1	1				1	
	No			1	1	1	1	1		1		1	1	1	1		1			1	1	1	
13. Luego de la unificación ¿Cómo se siente usted de formar parte de Industrias Lácteas Toni S.A?	Orgullosa																						
	Contenta		1					1		1					1							1	
	Conforme			1	1	1		1					1		1		1	1	1		1		
	Aburrida													1								1	
	Desmotivada	1						1		1		1								1			
14. Luego de la unificación ¿Se siente motivado trabajando en esta empresa?	Siempre																						
	Casi siempre		1					1							1							1	
	Algunas veces			1		1		1		1		1		1		1	1	1	1	1			
	Casi nunca	1			1							1										1	
	Nunca							1		1				1									
15. Luego de la unificación ¿Cómo califica su nivel de motivación al trabajar en esta empresa?	Muy alto																						
	Alto		1					1							1								
	Regular			1				1		1							1	1		1		1	
	Bajo				1	1				1		1		1					1				
	Muy bajo	1						1				1		1		1						1	
16. Luego de la unificación ¿Los jefes en la organización se preocupan por su desarrollo profesional?	Siempre																						
	Casi siempre							1	1						1							1	
	Algunas veces					1	1			1		1					1	1	1	1			
	Casi nunca		1	1				1				1		1	1								
	Nunca	1			1												1					1	
17. Luego de la unificación ¿Cómo califica el ambiente laboral?	Excelente																						
	Buena							1							1								

	Regular		1	1						1	1						1	1	1			1	
	Mala	1			1	1	1						1	1			1				1		
	Muy mala							1				1		1							1		
18. Considera usted que la unificación entre Heladosa y Toni fue...	Excelente																						
	Bueno		1												1								
	Regular			1					1		1						1	1	1				1
	Mala				1		1			1			1	1	1		1				1		
	Muy mala	1				1		1				1										1	

Preguntas	Repuestas	Encuestado 67	Encuestado 68	Encuestado 69	Encuestado 70	Encuestado 71	Encuestado 72	Encuestado 73	Encuestado 74	Encuestado 75	Encuestado 76	Encuestado 77	Encuestado 78	Encuestado 79	Encuestado 80	Encuestado 81	Encuestado 82	Encuestado 83	Encuestado 84	Encuestado 85	Encuestado 86	Encuestado 87	Encuestado 88
		1. ¿En qué posición se encuentra usted?	Mandos Medios																1				
	Administrativo					1	1	1			1			1		1							
	Operativo	1	1	1	1				1	1		1	1		1		1		1	1	1	1	1
2. ¿Cuánto tiempo laboró para Heladosa S.A?	Menos de 1 Año																						
	De 1 año a 5 Años				1	1					1									1	1		
	De 6 años a 10 Años	1		1			1	1		1					1		1						1
	De 11 años a 15 Años		1									1	1					1					
	Más de 15 años								1					1		1			1			1	
3. ¿Cómo calificaría su aporte en la obtención de resultados de Heladosa?	Alto Impacto		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1
	Poco Impacto	1								1										1			

4. ¿Cómo era la motivación el Heladosa?	Siempre		1			1	1		1	1		1	1	1		1	1	1	1				
	Casi siempre	1			1			1			1				1					1	1	1	1
	Algunas veces			1																			
	Casi nunca																						
	Nunca																						
5. ¿Cómo calificaría su nivel de motivación al trabajar para Heladosa S.A?	Muy alto			1		1	1		1	1	1	1			1	1	1	1	1		1		
	Alto	1	1		1			1					1	1						1		1	1
	Regular																						
	Bajo																						
	Muy bajo																						
6. ¿Qué tipo de relación manejaba con su jefe?	Excelente			1				1			1								1				
	Bueno						1		1	1		1			1	1	1			1	1	1	1
	Regular		1		1	1							1	1				1					
	Mala																						
	Muy mala	1																					
7. ¿Los jefes en la organización se preocupaban por su desarrollo profesional?	Siempre			1																			
	Casi siempre		1		1	1	1		1		1	1		1		1							
	Algunas veces	1						1		1				1		1	1	1	1	1	1		1
	Casi nunca												1										
	Nunca																					1	
8. ¿Qué tipo de relación maneja con sus compañeros de trabajo?	Excelente			1		1	1	1		1				1	1	1	1	1	1				1
	Bueno	1	1		1				1				1								1	1	
	Regular										1		1		1								
	Mala																						
	Muy mala																						
9. ¿Cuenta usted con la colaboración de sus compañeros de departamento?	Siempre				1	1									1	1	1	1	1	1	1		
	Casi siempre		1					1	1			1										1	1
	Algunas veces	1		1			1			1	1		1	1	1								

	Casi nunca																						
	Nunca																						
10. ¿Cuenta usted con la colaboración de sus compañeros de otros departamentos?	Siempre				1									1	1	1	1	1					
	Casi siempre		1	1	1		1	1	1	1		1								1	1	1	
	Algunas veces	1								1		1	1	1									
	Casi nunca																						
	Nunca																						
11. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral de Heladosa?	Excelente			1	1	1		1		1	1			1	1	1	1	1	1		1	1	
	Bueno	1	1				1	1		1			1	1						1			
	Regular																						
	Mala																						
	Muy mala																						
12. Luego de la unificación ¿Cuándo ingresó a Industrias Lácteas Toni, se sintió bienvenido?	Si		1				1														1	1	
	No	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
13. Luego de la unificación ¿Cómo se siente usted de formar parte de Industrias Lácteas Toni S.A?	Orgullosa																						
	Contenta						1														1		
	Conforme	1	1					1										1	1	1		1	
	Aburrida			1		1			1			1				1	1						
	Desmotivada				1					1	1		1	1	1	1							
14. Luego de la unificación ¿Se siente motivado trabajando en esta empresa?	Siempre																						
	Casi siempre						1																
	Algunas veces	1	1		1			1							1	1	1	1		1	1		
	Casi nunca			1		1		1				1								1			
	Nunca									1	1		1	1	1	1							
15. Luego de la unificación ¿Cómo califica su nivel de motivación al	Muy alto																						
	Alto						1																
	Regular	1		1									1	1			1	1	1		1	1	

trabajar en esta empresa?	Bajo		1			1		1	1		1									1			
	Muy bajo				1					1		1	1			1	1						
16. Luego de la unificación ¿Los jefes en la organización se preocupan por su desarrollo profesional?	Siempre																						
	Casi siempre						1							1									
	Algunas veces	1	1	1	1						1				1				1	1		1	1
	Casi nunca							1		1			1			1					1		
	Nunca					1			1			1					1	1					
17. Luego de la unificación ¿Cómo califica el ambiente laboral?	Excelente																						
	Bueno		1																				1
	Regular						1					1		1	1				1			1	
	Mala	1		1				1			1		1			1	1			1	1		
	Muy mala				1	1			1	1								1					
18. Considera usted que la unificación entre Heladosa y Toni fue...	Excelente																						
	Bueno		1				1																
	Regular																		1			1	1
	Mala	1						1		1	1		1	1	1					1	1		
	Muy mala			1	1	1			1			1				1	1	1					

Preguntas	Repuestas	Encuestado 89	Encuestado 90	Encuestado 91	Encuestado 92	Encuestado 93	Encuestado 94	Encuestado 95	Encuestado 96	Encuestado 97	Encuestado 98	Encuestado 99	Encuestado 100	Encuestado 101	Encuestado 102	Encuestado 103	Encuestado 104	Encuestado 105	Encuestado 106	Encuestado 107	Encuestado 108	Encuestado 109	Encuestado 110	Encuestado 111	Encuestado 112
		1. ¿En qué posición se encuentra usted?	Mandos Medios											1											
Administrativo				1					1				1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	1		1		1	1	1	1		1	1				1										
2. ¿Cuánto tiempo laboró para Heladosa S.A?	Menos de 1 Año																								
	De 1 año a 5 Años												1	1		1	1				1				
	De 6 años a 10 Años		1				1			1	1				1			1	1	1		1			
	De 11 años a 15 Años					1																	1	1	1
	Más de 15 años	1		1	1			1	1			1													
3. ¿Cómo calificaría su aporte en la obtención de resultados de Heladosa?	Alto Impacto	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1			1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Poco Impacto									1			1		1	1									
4. ¿Cómo era la motivación el Heladosa?	Siempre	1	1			1			1			1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Casi siempre			1	1		1	1		1	1				1										
	Algunas veces																								
	Casi nunca																								
	Nunca																								
5. ¿Cómo calificaría su nivel de motivación al trabajar para Heladosa S.A?	Muy alto	1	1	1					1			1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Alto					1	1	1			1				1										
	Regular				1					1															
	Bajo																								
	Muy bajo																								

6. ¿Qué tipo de relación manejaba con su jefe?	Excelente		1	1								1	1			1	1	1		1				1	
	Bueno	1				1	1		1			1			1				1		1	1	1		
	Regular				1			1			1				1										
	Mala																								
	Muy mala								1																
7. ¿Los jefes en la organización se preocupaban por su desarrollo profesional?	Siempre							1			1	1			1	1	1	1	1		1	1	1		
	Casi siempre		1	1			1				1			1											
	Algunas veces				1	1		1		1											1				
	Casi nunca																								
	Nunca	1													1										
8. ¿Qué tipo de relación maneja con sus compañeros de trabajo?	Excelente	1		1				1	1			1	1	1				1	1	1	1	1	1	1	1
	Bueno		1				1			1	1				1	1	1								
	Regular				1	1																			
	Mala																								
	Muy mala																								
9. ¿Cuenta usted con la colaboración de sus compañeros de departamento?	Siempre	1		1					1		1	1	1	1				1	1	1	1	1	1	1	1
	Casi siempre		1				1	1		1					1	1	1								
	Algunas veces				1	1																			
	Casi nunca																								
	Nunca																								
10. ¿Cuenta usted con la colaboración de sus compañeros de otros departamentos?	Siempre	1		1						1	1	1	1					1	1	1	1	1	1	1	1
	Casi siempre		1		1		1	1	1	1					1	1	1								
	Algunas veces					1																			
	Casi nunca																								
	Nunca																								
11. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral de Heladosa?	Excelente	1	1	1				1	1			1	1					1	1	1	1	1	1	1	1
	Bueno				1	1	1				1				1	1									
	Regular									1															

	Mala			1	1					1					1	1							1	
	Muy mala	1				1		1			1		1	1			1	1	1	1	1	1	1	
18. Considera usted que la unificación entre Helados y Toni fue...	Excelente																							
	Bueno							1			1													
	Regular				1		1							1										
	Mala		1	1						1														1
	Muy mala	1				1		1			1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1

Resultados

Preguntas	Repuestas	TOTAL	%
1. ¿En qué posición se encuentra usted?	Mandos Medios	22	20%
	Administrativo	28	25%
	Operativo	62	55%
2. ¿Cuánto tiempo laboró para Heladosa S.A?	Menos de 1 Año	1	1%
	De 1 año a 5 Años	20	18%
	De 6 años a 10 Años	58	52%
	De 11 años a 15 Años	17	15%
	Más de 15 años	16	14%
3. ¿Cómo calificaría su aporte en la obtención de resultados de Heladosa?	Alto Impacto	97	87%
	Poco Impacto	15	13%
4. ¿Cómo era la motivación el Heladosa?	Siempre	45	40%
	Casi siempre	49	44%
	Algunas veces	11	10%
	Casi nunca	5	4%
	Nunca	2	2%
5. ¿Cómo calificaría su nivel de motivación al trabajar para Heladosa S.A?	Muy alto	43	38%
	Alto	56	50%
	Regular	10	9%
	Bajo	0	0%
	Muy bajo	3	3%
6. ¿Qué tipo de relación manejaba con su jefe?	Excelente	30	27%
	Bueno	53	47%
	Regular	26	23%
	Mala	0	0%
	Muy mala	3	3%
7. ¿Los jefes en la organización se preocupaban por su desarrollo profesional?	Siempre	23	21%
	Casi siempre	30	27%
	Algunas veces	39	35%
	Casi nunca	8	7%
	Nunca	12	11%
8. ¿Qué tipo de relación maneja con sus compañeros de trabajo?	Excelente	49	44%
	Bueno	54	48%
	Regular	8	7%
	Mala	0	0%
	Muy mala	1	1%
9. ¿Cuenta usted con la colaboración de sus compañeros de departamento?	Siempre	40	35%
	Casi siempre	41	36%
	Algunas veces	29	26%
	Casi nunca	1	1%

	Nunca	2	2%
10. ¿Cuenta usted con la colaboración de sus compañeros de otros departamentos?	Siempre	30	27%
	Casi siempre	39	35%
	Algunas veces	31	28%
	Casi nunca	7	6%
	Nunca	5	4%
	11. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral de Heladosa?	Excelente	57
Bueno		48	43%
Regular		6	5%
Mala		0	0%
Muy mala		1	1%
12. Luego de la unificación ¿Cuándo ingresó a Industrias Lácteas Toni, se sintió bienvenido?	Si	46	41%
	No	66	59%
13. Luego de la unificación ¿Cómo se siente usted de formar parte de Industrias Lácteas Toni S.A?	Orgullosa	9	8%
	Contenta	17	15%
	Conforme	39	35%
	Aburrida	14	13%
	Desmotivada	33	29%
14. Luego de la unificación ¿Se siente motivado trabajando en esta empresa?	Siempre	12	11%
	Casi siempre	13	12%
	Algunas veces	41	37%
	Casi nunca	22	20%
	Nunca	24	21%
15. Luego de la unificación ¿Cómo califica su nivel de motivación al trabajar en esta empresa?	Muy alto	9	8%
	Alto	18	16%
	Regular	30	27%
	Bajo	24	21%
	Muy bajo	31	28%
16. Luego de la unificación ¿Los jefes en la organización se preocupan por su desarrollo profesional?	Siempre	2	2%
	Casi siempre	12	11%
	Algunas veces	41	37%
	Casi nunca	27	24%
	Nunca	30	27%
17. Luego de la unificación ¿Cómo califica el ambiente laboral?	Excelente	5	4%
	Bueno	24	21%
	Regular	30	27%
	Mala	29	26%
	Muy mala	24	21%
18. Considera usted que la unificación entre Heladosa y Toni fue...	Excelente	8	7%
	Bueno	22	20%
	Regular	24	21%
	Mala	25	22%
	Muy mala	33	29%



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Cordero Cárdenas Kelly Stefanny, con C.C: # 0922458054 autor/a del trabajo de titulación modalidad Proyecto de Investigación: Estudio del impacto de la fusión de empresas en el clima organizacional en una industria alimenticia previo a la obtención del título de LICENCIADA EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, modalidad Proyecto de Investigación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de febrero de 2017

f. _____

Nombre: Cordero Cárdenas Kelly Stefanny

C.C: 0922458054



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Sánchez Olaya Susan Cristina, con C.C: # 0951302975 autor/a del trabajo de titulación modalidad Proyecto de Investigación: Estudio del impacto de la fusión de empresas en el clima organizacional en una industria alimenticia previo a la obtención del título de LICENCIADA EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

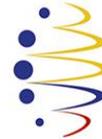
2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, modalidad Proyecto de Investigación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de febrero de 2017

f. _____

Nombre: Sánchez Olaya Susan Cristina

C.C: 0951302975



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Estudio del impacto de la fusión de empresas en el clima organizacional en una industria alimenticia		
AUTOR(ES):	Cordero Cárdenas Kelly Stefanny Sánchez Olaya Susan Cristina		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES):	Coello Moreira Rafael		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	21 de febrero de 2017	No. DE PÁGINAS:	114
ÁREAS TEMÁTICAS:	Clima y cultura organizacional, fusión de empresas		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Implementación Clima Laboral y Cultura Organizacional Fusión Cambio organizacional Resistencia		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>En el presente trabajo se describe el estudio del impacto de la fusión de empresas en el clima laboral explicando cómo este proceso ha influido en el comportamiento de los trabajadores y la cultura organizacional.</p> <p>Se detallan las fases realizadas para el respectivo levantamiento de información, así como la elaboración del formato que se utilizó como herramienta, el cual fue la encuesta, aplicada a una muestra de la población de la empresa para indagar en ellos cuál era su opinión acerca del proceso de fusión dado entre las dos empresas del sector alimenticio.</p> <p>El desarrollo de este estudio permitirá obtener el material necesario para conocer cuáles han sido los efectos ocasionados por la fusión de empresas e identificar las estrategias que pueden ser utilizadas para el adecuado manejo del impacto de la fusión en el clima organizacional de empresas.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2531409 - 0993790092 / +593-4- 2920961 - 0982843484	E-mail: kelly14-94@hotmail.com / susancsanchez_27@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN: COORDINADOR DEL PROCESO DE UTE	Nombre: Coello Moreira, Rafael Teléfono: 0980082206 E-mail: rco984@hotmail.com		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	