



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS**



SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE INTEGRACIÓN
DEL ÁREA COMERCIAL DE DOS EMPRESAS FUSIONANTES. CASO
FRITOS TOTIS, S.A. DE C.V.**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAestrÍA EN CIENCIAS EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

PRESENTA:

QUETZALCOATL GIBRAN GUTIÉRREZ CONTRERAS

DIRECTORES DE TESIS:

**M EN C MARTÍN GONZÁLEZ GARCÍA.
DR. JOSE LUIS FLORES GALAVIZ**

MÉXICO 2015



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 12:30 horas del día 29 del mes de SEPTIEMBRE del 2015 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A.

para examinar la tesis titulada:
"PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL DE DOS EMPRESAS FUSIONANTES. CASO FRITOS TOTIS, S.A. DE C.V."

Presentada por el alumno:

GUTIÉRREZ CONTRERAS QUETZALCOATL GIBRAN
Apellido paterno Apellido materno Nombre(s)

Con registro:

B	1	0	2	3	1	3
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

M. EN C. MARTÍN GONZÁLEZ GARCÍA

DR. JOSE LUIS FLORES GALAVIZ

DRA. MARIA TRINIDAD CERECEDO MERCADO

DR. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA

M. EN C. MARTÍN JESÚS MILLÁN MANJARREZ

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DRA. MARIA TRINIDAD CERECEDO MERCADO



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 28 del mes de octubre del año 2015, el (la) que suscribe Quetzalcóatl Gibran Gutiérrez Contreras alumno(a) del Programa de Maestría en Administración de Negocios, con número de registro B102313, adscrito(a) a la Sección de Estudios de Posgrado de la ESCA Santo Tomás, manifiesto que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de los MC Martín González García y Dr. José Luis Flores Galaviz y cede los derechos del trabajo titulado PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL DE DOS EMPRESAS FUSIONANTES. CASO FRITOS TOTIS. S.A. DE C.V., al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del (de la) autor(a) y/o director(es) del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones gibrangtz@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gibran', is written over a horizontal line.

Quetzalcóatl Gibran Gutiérrez Contreras

ÍNDICE

PÁGINA

Índice.	1
Índice de gráficas y figuras.	3
Índice de cuadros.	4
Glosario de términos.	5
Siglas y abreviaturas.	7
Ficha metodológica.	8
Resumen.	9
Abstract.	11
Introducción.	13
CAPÍTULO I SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	14
1.1 Orígenes y antecedentes del problema.	15
Descripción del problema.	15
1.2 Formulación de la problemática.	16
1.3 Delimitación espacial y temporal del problema.	17
1.4 Planteamiento del problema.	17
1.5 Preguntas de investigación.	18
1.6 Objetivos.	18
1.6.1 Objetivo General.	18
1.6.2 Objetivos Específicos.	18
1.7 Matriz de congruencia.	19
1.8 Justificación.	20
1.8.1 Justificación social de la investigación.	20
1.8.2 Viabilidad de la investigación.	21
1.9 Limitaciones de la investigación.	21
1.9.1 Temporalidad.	21
1.9.2 Grupos de estudio.	22
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	24
2.1 Marco Teórico referencial.	25
2.1.1. Antecedentes.	25
2.1.1.3 Organigrama de Totis.	26
2.1.1.4 Historia de Conservas La Costeña, S.A. de C.V.	27
2.1.1.5 Catálogo de productos de la Costeña.	30
2.1.1.6 Organigrama de La Costeña.	31
2.1.1.7 Historia de la Fusión de Totis y La Costeña.	32
2.1.2 Importancia económica del sector botanas.	33
2.1.3 Definición de área comercial.	36
2.1.4 Equipos de trabajo del área comercial.	36
2.1.5 Concepto de clima laboral.	39
2.1.6 Variables que influyen en el clima laboral.	41
2.1.7 Efecto de la fusión en el clima laboral.	41
2.1.8 Tipos de grupos sociales.	45
2.1.9 Factores de cohesión de los grupos sociales.	48
2.1.10 Teoría del Vínculo de Enríque Pichón Riviere.	51
2.1.11 Definición de equipos.	55
2.1.12 Rasgos personales del mexicano y su impacto en las organizaciones.	62
2.1.13 Cultura organizacional.	65

2.2 Marco Normativo.	68
2.2.1 Concentración de empresas.	68
2.2.2 Ley de Sociedades Mercantiles.	69
2.2.2 Clasificación de las fusiones.	71
CAPÍTULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.	73
3.1 Tipo de estudio.	74
3.2 Técnicas o instrumentos de recopilación, procesamiento y análisis de datos.	75
3.3 Población y muestra.	76
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	83
4.1 Análisis de resultados.	84
4.2 Diagnóstico.	102
4.3 Estrategias a seguir para la integración eficiente de los equipos de trabajo.	103
4.4 Tiempos a seguir para las estrategias de integración.	104
Conclusiones.	106
Propuestas y sugerencias para estudios futuros.	107
Anexos.	108
Referencias	110

	ÍNDICE DE GRÁFICAS Y FIGURAS	PÁGINA
Gráfica 1	Relación Individuo-Sociedad	57
Figura 1	Proceso de investigación	30
Figura 2	Organigrama Totis antes de la fusión	33
Figura 3	Organigrama Totis después de la fusión	34
Figura 4	Organigrama de La Costeña antes de la Fusión	38
Figura 5	Organigrama La costeña después de la fusión	38
Figura 6	Esquema de actividades comerciales	44

	INDICE DE CUADROS	PÁGINA
Cuadro 1	Cuestionario para medir el clima laboral del área comercial	25
Cuadro 2	Cuestionario para evaluar a los niveles directivos del área comercial	26
Cuadro 3	Cuestionario para evaluar al personal de jefatura del área comercial.	27
Cuadro 4	Empresas con actividades similares al del giro de Fritos Totis.	41
Cuadro 5	Clasificación de los grupos.	52
Cuadro 6	Rasgos culturales mexicanos y su impacto en las organizaciones.	67
Cuadro 7	Resultados de la aplicación del cuestionario para medir el clima laboral.	76
Cuadro 8	Resultados de la aplicación del cuestionario para evaluar a los niveles directivos del área comercial	77
Cuadro 9	Resultados de la aplicación del cuestionario para evaluar al personal de jefatura del área comercial.	79

GLOSARIO

Autoridad: derecho de tomar decisiones, dirigir el trabajo de otro y dar órdenes.

Capacitación: proceso para enseñar a los empleados nuevas habilidades básicas que necesitan para saber el desempeño de su trabajo.

Comunicación: transferencia de información y su comprensión de una persona a otra.

Confianza: capacidad para depender de las palabras y acciones de otras personas

Delegar: asignación de deberes, autoridad y responsabilidad a otras personas

Eficacia: capacidad de determinar los objetivos apropiados: "hacer las cosas de manera correcta".

Eficiencia: capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización: "hacer bien las cosas".

Entrenamiento: se define como el medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas e innovadoras y puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.

Equipo de trabajo: grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultados un desempeño mayor que la suma de los aportes de cada uno.

Facultar: acción de poner a los empleados a cargo de lo que hacen.

Memoria Atávica: Memoria hereditaria o genética.

Habilidad: capacidad física y mental que tiene una persona para realizar una determinada actividad.

Poder: capacidad para influir en los demás y en acontecimientos.

Resistencia: capacidad de una persona para manejar las tensiones de corto plazo.

Responsabilidad: capacidad u obligación de responder de los actos propios, y en algunos casos de los ajenos.

Satisfacción laboral: se define como la actitud general del empleado hacia su trabajo.

Servicio: es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos.

Toma de decisiones: consiste en el proceso de pensamiento y deliberación que da como resultado una decisión.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

SIGLA	CONCEPTO
AV	Área de Ventas
MB	Mercado de botanas
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de Transformación
CANACO	Cámara Nacional de Comercio
CANAMI	Cámara Nacional de la Industria del Maíz
CO	Comportamiento organizacional
COR	Condiciones organizacionales
CCOs	Comportamientos de Ciudadanía Organizacional
DO	Desarrollo Organizacional
EAD	Equipos de alto desempeño
EAR	Equipos de alto rendimiento
EFE	Evaluación de Factores externos
EFI	Evaluación de Factores Internos
ESR	Empresa Socialmente Responsable.
IE	Inteligencia emocional,
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
LFP	Líder facilitador de procesos
PIB	Producto Interno Bruto
PSI	Psicología Organizacional Humana
RRHH	Recursos humanos

FICHA METODOLÓGICA

Disciplina de estudio: Ciencias Administrativas

Área de conocimiento: Administración

Especialidad: Administración de negocios

Sujeto de estudio: Fritos Totis, S.A. de C.V.

Objeto de estudio: Estructura organizacional

Objetivo del estudio: Propuesta de estrategias para el proceso de integración del área comercial de dos empresas fusionantes.

Problema abordado: Deficiencias en el proceso de integración del área comercial de dos empresas fusionantes

Tipo de investigación: Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, en donde las relaciones causales suponen una explicación del fenómeno. La técnica de investigación es de tipo documental.

En su dimensión temporal, esta investigación es transversal porque se observarán las variables en un período de tiempo corto.

Aportación: Estrategias para la integración de los equipos de trabajo para el área comercial de empresas fusionantes.

Autor: Quetzalcóatl Gibran Gutiérrez Contreras

Director de tesis: M en C Martín González García

MÉXICO, 2015

Resumen.

La presente investigación se ha llevado a cabo para proponer estrategias de gestión administrativa que permitan la integración de los equipos de trabajo del área comercial de empresas de venta de botanas que se fusionan, describiendo, evaluando e interpretando estrategias para la integración en empresas en proceso de fusión que permitan alcanzar y mantener un alto nivel de integración buscando un desempeño eficiente y eficaz.

Se iniciará revisando los diversas definiciones de equipos de trabajo, así como de conceptos inherentes al tema, abordando los efectos de la fusión de empresas en los equipos de trabajo y las causas que ocasionalmente provocan su falta de competitividad, con base en lo cual se propondrán estrategias para lograr un proceso de integración exitosa en la mencionada empresa.

El enfoque de la presente investigación es cualitativo y abordará aspectos administrativos de una empresa de producción y venta de botanas denominada Fritos Totis, S.A. de C.V. tomando en cuenta que la empresa forma parte del sector alimenticio, se revisarán aspectos contextuales y teóricos que definen a dicho sector.

Esta investigación tendrá utilidad financiera al servir como base para el diseño de estrategias para la integración de equipos de trabajo en el área comercial en empresas que se fusionan, permitiendo de la misma manera una mayor claridad teórica y práctica respecto del tema de investigación, lo que habrá de redundar en un mejor conocimiento del mismo, permitiendo ser aprovechado por cualquier entidad en general.

En cuanto a su dimensión temporal, esta investigación abarca un periodo de tiempo breve que va desde Enero 2013 hasta Diciembre 2013.

Se escogió este problema de investigación considerando la importancia de la integración de los equipos de trabajo en empresas fusionantes y de manera más específica de los efectos que las fusiones de las empresas presentan en la integración de los equipos de trabajo en el área comercial, lo cual es abordado mediante propuestas estratégicas que permitan su integración exitosa con base en las teorías de estudiosos de la materia.

Abstract.

This research seeks to design strategies that allow administrative management in a targeted manner for the commercial area integration of logistics work teams in merging companies in the snacks business describing, evaluating and interpreting strategies for the integration of work teams in merging companies to achieve and maintain high level of integration for an efficient and effective performance.

It starts by reviewing the various definitions of work teams and inherent concepts addressing the effects of merging on work teams and the causes which sometimes provokes their lack of competitiveness, based on which strategies are proposed to achieve a successful integration process that allows efficient and effective performance in the company.

The present research has a qualitative focus and will address administrative aspects of a production and sale of snack company called Fritos Totis, SA de CV. Given that the company is part of the food sector, we review theoretical and contextual aspects that define the sector.

This research will have financial value to serve as a basis for the design of strategies for the integration of teams in the commercial area of merging companies, allowing at the same time theoretical clarity and practical research on the subject, which will result in a better understanding of it and allowing it to be used by any entity in general.

Regarding the temporal dimension, this research covers a short period of time ranging from June 2013 to December 2013.

This research topic problem was chosen considering the importance of the integration of work teams in merging companies and more specifically for the effects that merging of companies show for the integration of work teams, which is addressed through strategic proposals that enable successful integration based on the theory of a range of theoretical scholars in the field.

INTRODUCCIÓN

El proceso de fusión de dos empresas siempre ha representado todo un reto en diversos aspectos. Dicho proceso trae consigo ventajas estratégicas como la penetración de un nuevo mercado con una inversión menor en investigación y desarrollo, cartera de clientes cautivos y activos, personal capacitado y con amplia experiencia en el ramo y el contacto con nuevos procesos administrativos, productivos y comerciales.

Sin embargo, de la misma manera dicho proceso de fusión significa el choque de dos culturas organizacionales que muchas veces derivan en enfrentamientos por un largo periodo de tiempo, enrareciendo el ambiente laboral al extremo de no permitir una sana fusión y la prevalencia de lo mejor de cada cultura organizacional.

Con esta investigación se pretende proponer estrategias que permitan la integración exitosa de los equipos de trabajo del área comercial en empresas que se fusionan para aplicarlas a las empresas del giro de venta de botanas de manera general y de manera particular al caso de la empresa Fritos Totis, S.A. de C.V. ubicada en la ciudad de Tizayuca, Hgo.

Para alcanzar dicho objetivo se llevará a cabo una profunda revisión literaria del tema de investigación, así como una gama amplia de estudios y análisis de factores organizacionales que inciden en la integración administrativa en general y en el desempeño de los equipos de trabajo en particular para con esa base diseñar propuestas estratégicas que permitan la integración de los equipos de trabajo del área comercial en las empresas del giro de venta de botanas.

CAPÍTULO I

SITUACION PROBLEMÁTICA

En esta parte de la investigación se hará una descripción de los antecedentes del problema de investigación, así como de los fundamentos de la naturaleza de las actividades que permitan analizar cada unidad del trabajo.

Con el propósito de una mayor claridad se enuncian a continuación los siguientes:

1.1 Orígenes y antecedentes del problema.

Fritos Totis nació en la ciudad de Tizayuca, Hidalgo en el año 1987 con una línea de producción exclusiva de donitas de harina de trigo. Dedicada a la producción y distribución de botanas, la empresa cuenta actualmente con tres plantas, dos de las cuales están ubicadas en Tizayuca, Estado de México y una en Comitán, Chiapas con un total de 1200 empleados y considerada como la tercera empresa en el mercado de botanas saladas, con un catálogo que incluye productos de trigo, extruidos de maíz, papas fritas, palomitas de maíz, cacahuates, platanitos.

Descripción del problema

La empresa del giro de venta de botanas Fritos Totis, S.A. de C.V. ha estado sufriendo las consecuencias de un veloz crecimiento en un tiempo record, lo cual le ha llevado a tomar la decisión de realizar alianzas estratégicas con el objeto de poder competir con los líderes del mercado y también con el propósito de aprovechar los tratados de libre comercio que nuestro país ha firmado en fechas recientes con diversos países, principalmente con Estados Unidos, Canadá, Chile y Colombia. La dirección de la empresa tomó la decisión de fusionarse con la empresa Conservas La Costeña, S.A, de C.V., la cual es una de las principales empresas del mercado de conservas enlatadas de la república mexicana. Al ser esta la empresa de mayor poder económico se ha constituido como la empresa fusionante, dejándole a Fritos Totis el rol de empresa

fusionada. Este proceso de fusión ha generado un clima de tensión y celos entre los integrantes de ambas empresas debido al temor de ser desplazados de sus puestos de trabajo y también por el temor de perder los valores con los que se orientaba en su desempeño en dicha organización. Anexo 1.

MISION

Somos una empresa comprometida a elaborar y comercializar productos alimenticios de calidad e innovación a través de estrategias efectivas, procesos eficientes, un servicio congruente con nuestros valores y una filosofía de mejora continua, para satisfacer a clientes y consumidores, generar valor a nuestros accionistas mantener un crecimiento sostenible, fomentar el desarrollo personal, contribuir al avance social

VISION

Ser una empresa comprometida a elaborar y comercializar productos y servicios de calidad e innovación en el mercado nacional e internacional de alimentos, promoviendo la sensibilidad al desarrollo social y humano, a través de crecimiento de accionistas, personal, comunidad, satisfaciendo de esta manera a clientes y consumidores

1.2 Formulación de la problemática

Los equipos de trabajo del área comercial de la empresa Totis al ser absorbidos por la empresa La Costeña, están atravesando por un momento difícil en el cual predominan las ansiedades y los temores, sobre todo porque de alguna forma se ha modificado la manera de darle solución a los planteamientos del grupo. Debido a que todo cambio significa un cuestionamiento, y tal vez el abandono de lo conocido o realizado hasta el momento, y el tener que abordar lo desconocido hasta entonces, se ha generado una fuerte resistencia al cambio. Esta situación ha derivado en un ambiente viciado en el

cual los integrantes de los equipos de trabajo se sienten paralizados por el temor a lo desconocido, manifiestan desilusión y el deseo de abandonar los procedimientos conocimientos de trabajo utilizados con anterioridad porque ya no dan respuesta a las necesidades del grupo, y sienten mucha curiosidad y deseo de entrar en el ambiente novedoso y desconocido. Este último sentimiento es el que se constituye en el verdadero motor del aprendizaje que puede servir para lograr la integración de equipos de trabajo eficientes y eficaces en la nueva situación que ha generado la fusión.

1.3 Delimitación espacial y temporal del problema

El presente trabajo se llevó a cabo con información proporcionada por las empresas Fritos Totis SA de CV ubicada en Tizayuca, Hidalgo y en las instalaciones de Conservas la Costeña SA de CV en Ecatepec, Estado de México, por un periodo de tiempo de Enero de 2013 a Diciembre de 2013.

1.4 Planteamiento del problema.

¿Es necesario tener una estrategia de integración para la correcta fusión de los equipos de trabajo del área comercial de dos empresas fusionantes?

1.5 Preguntas de investigación

1 ¿Cuál es el entorno en que operan las empresas del giro de venta de botanas en México?

2.- ¿Qué estrategias son las más adecuadas para la integración de equipos de trabajo en el área comercial en dos empresas que se fusionan?

3.- ¿Cómo se definen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Fritos Totis, S.A. de C.V.

4.- ¿Cuáles deben ser las características definitorias de las fusiones?

1.6 Objetivos.

1.6.1 Objetivo General

Diseñar estrategias administrativas que permitan una integración exitosa de los equipos de trabajo del área comercial en dos empresas que se fusionan.

Asimismo se establecen los siguientes:

1.6.2 Objetivos Específicos

- Identificar el entorno en que operan las empresas del giro de ventas de botanas en México.
- Analizar factores estratégicos para la integración de equipos de trabajo en el área comercial.
- Evaluar las características que definen a los equipos de trabajo del área comercial.
- Realizar las propuestas estratégicas que permitan la integración de los equipos de trabajo del área comercial de dos empresas que se fusionan.

MATRIZ DE CONGRUENCIA					
Planteamiento del problema		Variables	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores
Identificación	Objetivos				
¿Es necesario tener una estrategia de integración para la correcta fusión de los equipos de trabajo del área comercial de dos empresas fusionantes?	<p>OBJETIVO GENERAL.</p> <p>Diseñar estrategias administrativas que permitan una integración exitosa de los equipos de trabajo del área comercial en dos empresas que se fusionan.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el entorno en que operan las empresas del giro de ventas de botanas en México. • Analizar factores estratégicos para la integración de equipos de trabajo en el área comercial. • Evaluar las características que definen a los equipos de trabajo del área comercial. • Realizar las propuestas estratégicas que permitan la integración de los equipos de trabajo del área comercial de dos empresas que se fusionan. 	<p>Variable Independiente</p> <p>Grado de integración empresarial.</p>	<p>Proceso continuo y sistemático de creación de una identidad comercial, jurídica y fiscal única ocasionada por la fusión por adquisición de una empresa.</p>	<p>Razón social.</p> <p>Nombre comercial. Personal operativo y administrativo. Condiciones laborales.</p>	<p>Cambio / permanencia de la razón social y nombre comercial.</p> <p>Permanencia / baja del personal.</p> <p>Mejora / Disminución de sueldo y prestaciones laborales.</p>
		<p>Variable Dependiente</p> <p>Procesos y políticas comerciales.</p>	<p>Conjunto de tareas relacionadas lógicamente llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido.</p> <p>Es una colección de actividades estructurales relacionadas que producen un valor para la organización,</p>	<p>Sistemas de almacenamiento y cadena de suministro. Políticas de comercialización (utilidad, descuentos, perfil de clientes, fuerza de ventas).</p>	<p>Modificación / mantenimiento de la estrategia comercial.</p> <p>Apertura de nuevos canales de venta.</p> <p>Incremento / disminución de la cartera de clientes.</p> <p>Mercado meta de la marca.</p>

1.7 Matriz de congruencia

1.8 Justificación

Las empresas del giro de venta de botanas son debido a su propia naturaleza abastecedoras de un sector de la economía de especial importancia en México, un país con mucha tradición en el consumo de productos derivados del maíz que da empleo a un gran sector de la población y que tiene un gran margen de aportación al PIB nacional. El mercado de las botanas saladas en México tuvo en 2013 de acuerdo con el INEGI un valor de sesenta y dos mil setecientos cincuenta y ocho millones de pesos en venta anual con un crecimiento de dos dígitos, representando de esta manera un atractivo de inversión y por ende un generador potencial de empleo.

En el año 2012, Conservas La Costeña quien fusionó a la empresa Fritos Totis, que era la empresa líder en el mercado mayorista de botanas y considerada la tercer empresa más importante en el ramo, aunque muy lejos de las dos líderes pero con incipiente participación en los canales de venta al detalle (canal tradicional) y comercio organizado (Autoservicio y Conveniencias). Derivado de dicha fusión se ha dado un creciente enfrentamiento entre los integrantes de la empresa fusionada y los de la empresa fusionante, de especial manera en el área comercial, generando un ambiente de trabajo hostil que impide la eficiencia y la eficacia en la consecución de los objetivos organizacionales.

1.8.1 Justificación social de la investigación.

Esta investigación busca diseñar estrategias de gestión administrativa que permitan, de manera focalizada en el área comercial, la integración de los equipos de trabajo en empresas que se fusionan, describiendo, evaluando y generando estrategias para la integración que permitan alcanzar y mantener un alto nivel de unificación que resulte a

la postre en competitividad y productividad, lo que redundará en menores fracasos en las fusiones de empresas mexicanas.

Asimismo, esta investigación tendrá utilidad financiera al servir como base para el diseño de estrategias para la integración de equipos del área comercial en empresas que se fusionan, permitiendo de la misma manera una mayor claridad teórica y práctica respecto del tema de la investigación, lo cual habrá de redundar en un mejor conocimiento del tema y que podrá ser aprovechado por cualquier entidad en general.

1.8.2 Viabilidad de la investigación.

Esta investigación es factible de ser realizada con la asesoría de los Directores de Tesis y se llevó a cabo con recursos propios y con el acceso a la información interna de las empresas al ser empleado de las mismas.

1.9 Limitaciones de la investigación.

- Se tuvo limitaciones de tiempo y de disponibilidad de los participantes durante la aplicación de los instrumentos de investigación, lo cual puede afectar a los resultados obtenidos.
- Al basarse la investigación fundamentalmente en fuentes documentales, se realizó poco estudio de campo, lo cual puede afectar los resultados.
- No se pretende hacer una inferencia universal con esta investigación ya que se llevó a cabo en una entidad específica con características específicas.

1.9.1 Temporalidad.

Esta investigación abarca un periodo de tiempo de Enero 2013 hasta Diciembre 2013.

1.9.2 Grupos de estudio.

La investigación se realiza con la información interna de las empresas Fritos Totis SA de CV y Conservas la Costeña SA de CV, y el cuestionario se aplicó a 20 trabajadores del área de ventas de la empresa Fritos Totis SA de CV para medir el clima laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico referencial.

En este capítulo de la investigación se revisará la literatura existente en la frontera del conocimiento respecto de los conceptos inherentes al tema de investigación. Domonic A. (2008) define a la revisión literaria como un estudio exhaustivo de investigaciones previas relacionadas con una pregunta de investigación, por lo que siendo congruente con dicho teórico se tiene:

2.1.1. Antecedentes

2.1.1.1 Historia de Fritos Totis, S.A. de C.V.

De acuerdo con información de la página web de la empresa, "Totis nace de la visión del Sr. Abraham Marcelo González Torres, quien en octubre del año de 1987, comienza a elaborar botanas de harina de trigo y cuyo primer producto fue la "donita", hecha a base de pasta de harina de trigo de forma redonda, frita y condimentada con una mezcla de chile y sal.

En sus inicios Totis sólo contaba con un solo trabajador, el mismo Sr. González quien elaboraba, envasaba y distribuía su "donita enchilada" en las centrales de abastos del área metropolitana de la Ciudad de México. El equipo que se tenía para la fabricación de este producto era muy sencillo, pailas para freír la pasta, 2 envasadoras y 3 vehículos de reparto.

La empresa se localizaba en la calle de Oaxaca No. 205 en el barrio Tultepec, municipio de Ecatepec, Estado de México."

En el año de 1994 se cambia la planta a la Cd de Tizayuca, Hgo.

2.1.1.2 Catálogo de productos de Totis

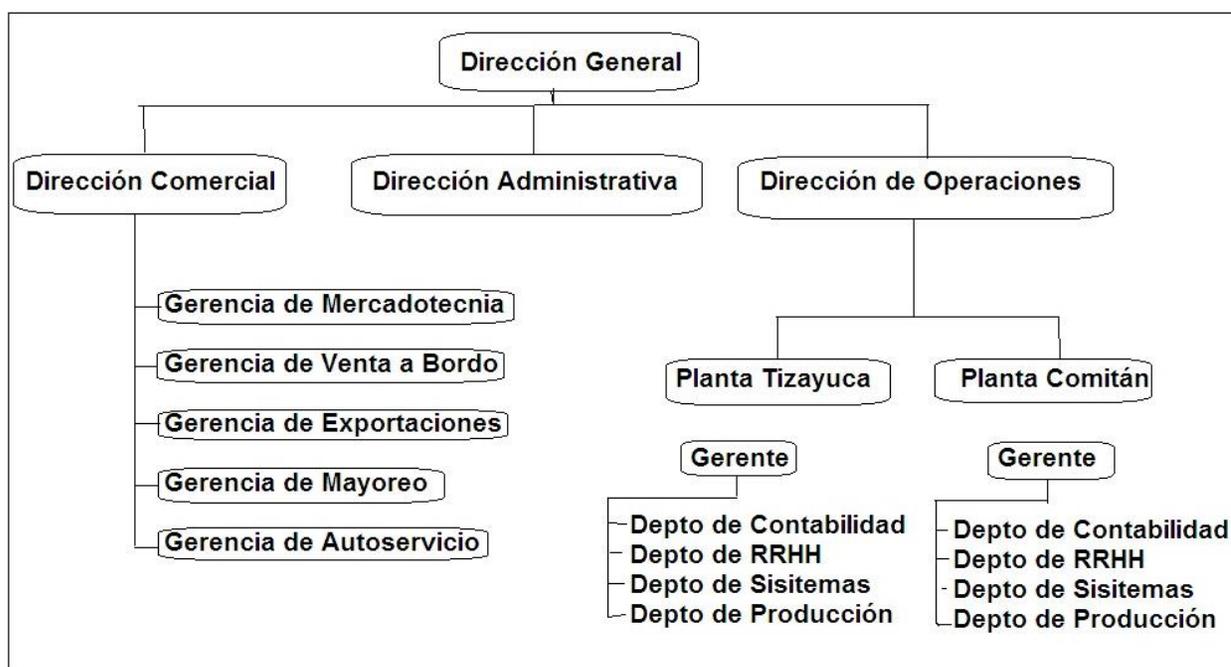
La pagina web de la propia empresa describe su portafolio de productos como sigue:

- Productos de pellet de trigo, (figuras de pasta de trigo fritas).
- Extruido de maíz (esponjado y torcido)
- Palomitas de maíz explotado.
- Cacahuates
- Totopos de maíz en diversas presentaciones
- Papas fritas

2.1.1.3 Organigrama de Totis

Antes del proceso de fusión en la empresa Totis se tenía el siguiente organigrama:

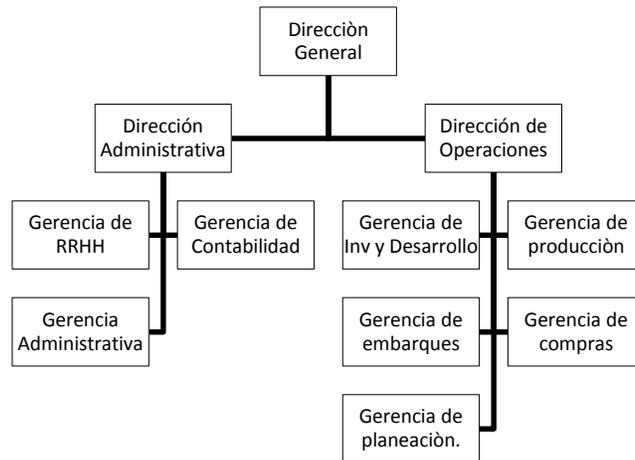
Figura 2 Organigrama Totis antes de la fusión



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2013)

Como producto del proceso de fusión se tiene en la empresa Totis el siguiente organigrama:

Figura 3 Organigrama Totis después de la fusión.



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2013)

2.1.1.4 Historia de Conservas La Costeña, S.A. de C.V.

De acuerdo con información de la página de internet de La Costeña se describe su historia:

En 1923 nace Conservas La Costeña de la visión de Don Vicente López Resines al adquirir una tienda de abarrotes llamada "La Costeña", la cual alcanza popularidad por sus chiles serranos y largos en vinagre que eran vendidos en Vitroleros de 20 kilogramos. Ese mismo año hace las primeras pruebas para envasar sus productos en latas y frascos de 3 kilos y amplía su oferta con aceitunas y aceite de oliva.

En 1928 Debido al rápido crecimiento de La Costeña, muda sus instalaciones a la calle Beethoven, en Calzada Guadalupe, Ciudad de México.

En 1931 La Costeña continúa creciendo y por ello requiere mover sus instalaciones a la avenida Joyas 58 en la Colonia Estrella.

En 1937 Don Vicente decide fabricar manualmente sus propios botes, además amplía su oferta con alcaparras.

En 1945 La Costeña se instala en un nuevo domicilio en la calle de Moctezuma en la colonia Aragón, en donde permaneció instalada por dos décadas.

En 1948 Se inaugura la primera planta productora ubicada en la Ciudad de México con una extensión de 5,000 metros cuadrados.

En 1951 Se instala la primera línea automática para la fabricación de botes de 3Kg y para 1955 los de 105g. Con ello aumenta la producción y los sistemas de distribución. Por primera vez, los productos de La Costeña llegaron a todo el país.

En 1968 Don Vicente adquirió 180,000 metros cuadrados para la expansión de la compañía, de ahí nace una planta de producción con sólo el 10% de la superficie y el resto quedó como una reserva para futuras ampliaciones.

En 1971 La Costeña se muda a Ecatepec, Estado de México, inaugurando las nuevas instalaciones gracias a su programa de expansión continua, las cuales tienen una extensión de 250,000 metros cuadrados. Instalaciones en las que operamos actualmente, mismas que ocupan una superficie de 380,000 metros cuadrados, equivalente a 40 hectáreas.

En 1975 Don Vicente decide entrar al mercado americano con las primeras exportaciones de Chiles y Salsas hacia Estados Unidos de Norteamérica.

En 1986 Se cambian los envases soldados con plomo, por envases que se sueldan de manera electrostática protegiendo así el medio ambiente.

En 1988 La Marca "La Costeña" comienza su verdadero desarrollo y posicionamiento en el mercado mexicano, con el inicio de su primera campaña publicitaria.

En 1991 La Costeña inaugura y arranca operaciones una nueva planta de producción ubicada en Guasave Sinaloa, en donde se elaboran nuestras líneas de Puré de Tomate, Vegetales y otros.

En 1994 Se introduce al mercado nuestra exitosa línea de frijoles en varias presentaciones y posteriormente la inclusión de más líneas de productos y marcas.

En 1996 Se instala e inicia operaciones la Planta de Tratamiento de Aguas en Ecatepec, Edo. de México; un sistema de lagunas con aireación en el fondo, que transforman la materia orgánica en compuestos sencillos que no producen contaminación ni olor.

En 1997 Se introduce el sistema "abre fácil" a las latas, en Guasave se introduce el sistema de envasado aséptico Combibloc, (proceso que elimina microorganismos mediante la ultra-pasteurización en envases de cartón).

En 1999 Se emula el sistema de envasado aséptico Combibloc en la planta de Ecatepec, Estado de México.

En 2000 Se lanza al mercado la línea de salsas para guisar Doña Chonita, e innovamos en con el envase de nuestra Salsa Catsup Squeeze.

En 2003 Cumpliendo con los estándares de Calidad, nos certificamos en ISO 9001 versión 2000 y un poco más tarde la planta de Sinaloa se une a estas certificaciones.

En 2005 Inicia la construcción del Centro Automatizado de Distribución, obra de Ingeniería de primer mundo en la planta de Ecatepec, Estado de Mexico. En ese mismo año nos certificamos a nivel internacional con BRC (British Retail Consortium) versión 2005.

En 2007 Se inauguran y arrancan operaciones el Centro Automatizado de Distribución, bautizado como "CAD", considerado como uno de los más grandes de América Latina debido a su gran capacidad, dimensión y número de operaciones.

En 2008 Cumplimos 85 Años, los cuales festejamos gracias a tu preferencia y al esfuerzo de todos los que integramos esta empresa 100% Mexicana.

En 2009 A finales de este año se inicia la construcción del segundo Centro Automatizado de Distribución en la planta de Ecatepec, Estado de México.

En 2011 Se inaugura e inicia operaciones nuestro segundo Centro Automatizado de Distribución; el cual cuenta con un 30% de mayor capacidad de almacenamiento y se conecta con el primer almacén mediante un túnel de más de 140 m de longitud. Colocándonos así como la empresa Mexicana con el almacén

En 2012 La Costeña es galardonada con el Premio Nacional de Imagen Pública reconociendo su trayectoria de casi 90 años en el mercado, en los cuales, se ha mantenido con una imagen impecable en el país y se ha expandido a más de 50 países en todo el mundo.

En 2013 La costeña cumple 90 años en el mercado.

2.1.1.5 Catálogo de productos de la Costeña

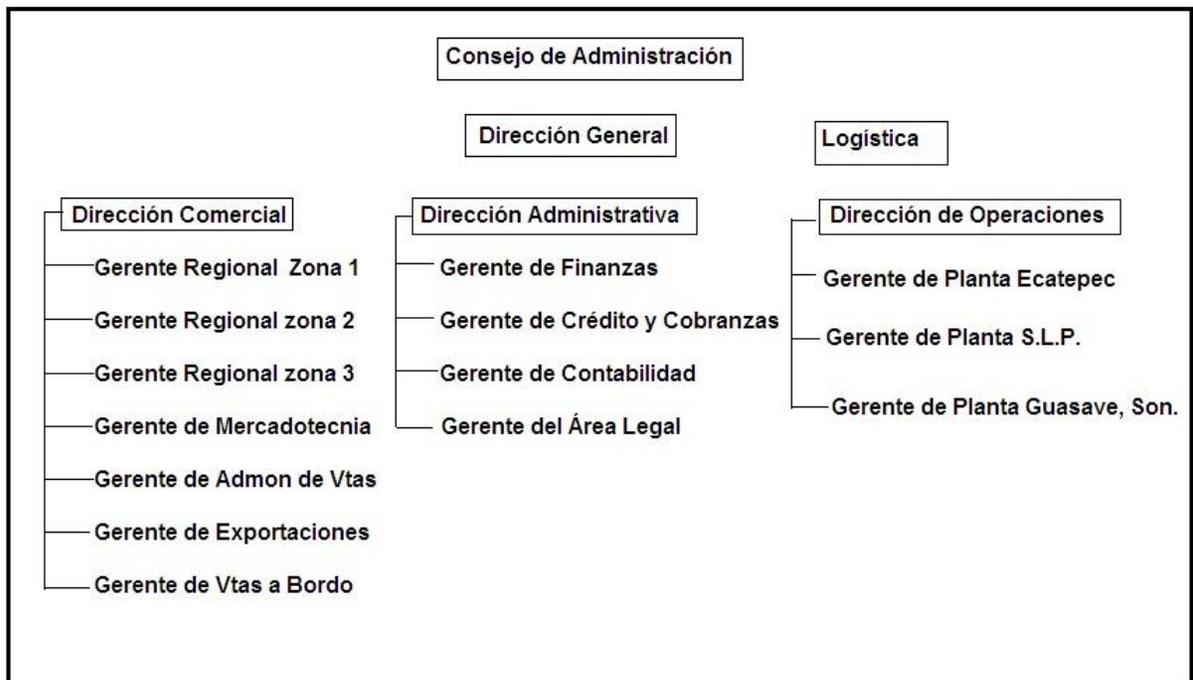
La Costeña enlista su catálogo de productos en su página de internet como sigue:

- Chiles
- Frijoles
- Puré de tomate
- Mayonesa
- Catsup
- Vegetales

- Frutas en almibar
- Salsa para pastas.
- Sopas

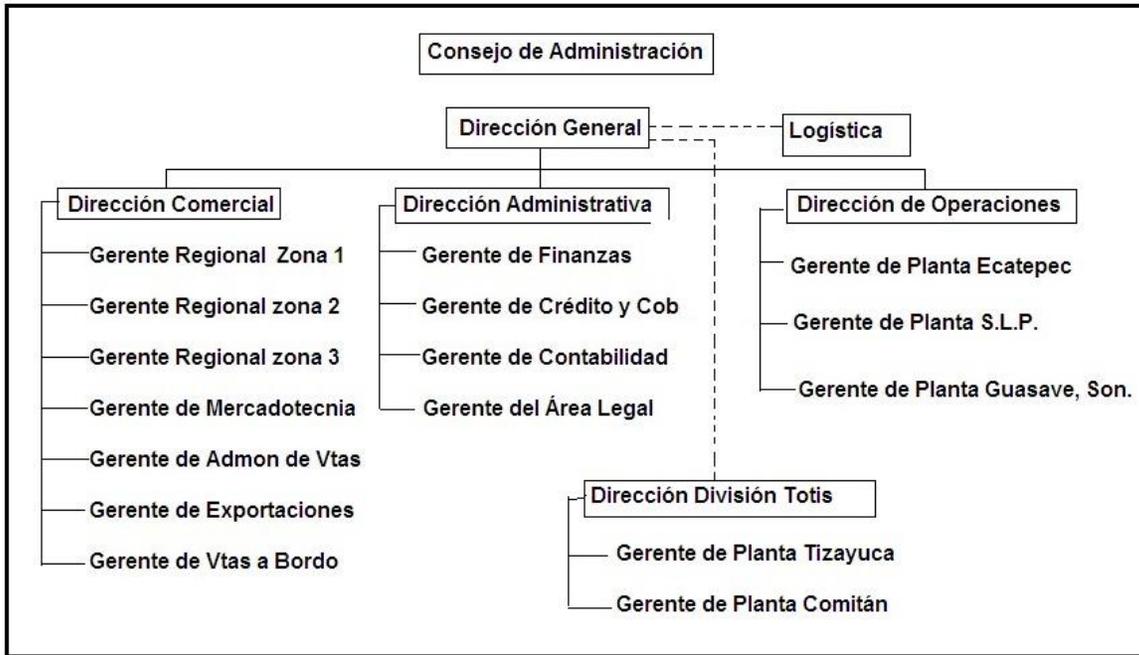
2.1.1.6 Organigrama de La Costeña

Figura 4 Organigrama de La Costeña antes de la Fusión.



Fuente Elaboración propia con información de la empresa. 2014.

Figura 5 Organigrama La Costeña después de la fusión.



Fuente Elaboración propia con información de la empresa. 2014.

2.1.1.7 Historia de la Fusión de Totis y La Costeña

La empresa del giro de venta de botanas Fritos Totis, S.A. de C.V. ha estado sufriendo las consecuencias de un veloz crecimiento en un tiempo record, lo cual le ha llevado a tomar la decisión de realizar alianzas estratégicas con el objeto de poder competir con los líderes del mercado y también con el propósito de aprovechar los tratados de libre comercio que nuestro país ha firmado en fechas recientes con diversos países, principalmente con Estados Unidos, Canadá, Chile y Colombia. La dirección de la empresa tomó la decisión de fusionarse con la empresa Conservas La Costeña, S.A, de C.V., la cual es una de las principales empresas del mercado de conservas enlatadas de la república mexicana. Al ser esta la empresa de mayor poder económico se ha constituido como la empresa fusionante, dejándole a Fritos Totis el rol de empresa fusionada. Dicha fusión se llevó a cabo de manera formal el día 10 de mayo de 2013

como se puede ver en el acta de fusión de la Comisión Federal de Competencia del anexo 1.

2.1.2 Importancia económica del sector botanas.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la venta de botanas saladas, genera ventas anuales por arriba de los 62,758 millones de pesos en México, con una producción equivalente a unas 22,558 miles de toneladas al año. En 2012 la industria fabricó 25 mil 477 toneladas de churritos, contra 24 mil 977 toneladas en 2011, por lo que la manufactura aumentó 2%.

En cuanto a las papas fritas, en 2012 se fabricaron 4.5% más cantidad, al pasar de 93 mil 858 toneladas en 2011 a 98 mil 99 en 2012.

En México existen 3,761 empresas dedicadas a botanas, según el INEGI. Cerca de 133 pertenecen a la rama de fabricantes de botanas de la Canacintra, dedicadas a la producción de botanas, las cuales generan 150 mil empleos directos y 180 mil indirectos.

En los últimos cinco años esta industria tuvo un crecimiento del 90.74 por ciento. En 2009 las ventas de la industria ascendieron a 32 mil 902 millones de pesos y en 2013 registraron 62 mil 758 millones de pesos.

El norte de México es la zona más botanera del país al representar 30% del consumo de botana, mientras que el noreste, sureste, centro y occidente cuentan con el 15% cada una en promedio.

Por volumen y por el nivel de ventas, las papas fritas son líderes del segmento. El principal jugador del mercado, y no sólo en papas, es la unidad en México de la dueña de la marca Pepsi-Cola (PepsiCo) a través de Sabritas.

Datos de la industria ubican a Sabritas con una participación de mercado de 70%, seguido de Grupo Industrial Bimbo a través de Barcel con un 20%. Si bien esos dos gigantes prácticamente controlan el mercado, otros gigantes como el conglomerado industrial regiomontano Xignux, la estadounidense Procter & Gamble (P&G), y quizá rememorando los orígenes de FEMSA, Embotelladoras Arca también participa en el negocio de botanas saladas.

Xignux produce carnes frías con las marcas Zwan, Kir, Peperami, Alpino y Riojano. Además, desde 2003, participa en el negocio de botanas con la marcas Encanto, Leo y Snaki (papas, frituras de maíz, palomitas, entre otras). En tanto, el gigante P&G participa con la marca Pringles.

En 1990, la regiomontana Visa (empresa que dio origen a los conglomerados industriales: Alfa, FEMSA y Vitro) vendió al anglo-holandés Unilever el negocio de cacahuates Mafer. Años más tarde lo revendió a Sabritas. En ese tenor, en 2007, Embotelladoras Arca, que produce y comercializa marcas de Coca-Cola, compró Botanas Bokados, la cual comercializa sus productos con la marca Bokados y Prispas.

Según información de Bimbo, el mercado de botanas saladas en México generó ventas de 2,700 millones de dólares. Bimbo, que conoce perfectamente el mercado, señala que estudios de mercado reflejan que el 86% de los mexicanos consultados ha consumido algún tipo de botana (maíz, papa y extraídos) al menos una vez cada 15 días. La incidencia baja a 27% en el segmento de cacahuates.

También reconoce que las compras tanto para consumo dentro como fuera del hogar, se realiza de manera impulsiva, es decir no son compras planeadas.

Considerando una bolsita como las que comercializa Sabritas de tamaño popular, de 41 gramos en promedio, en 2007 toda la industria en México habría producido unas 6,755 millones de bolsitas. Considerando una población de 105.3 millones de personas, el consumo per cápita anual sería de 64 bolsitas de papitas, charritos o cacahuates o su equivalente a 1.23 presentaciones a la semana. En volumen, las botanas saladas tipo totopos (del estilo de los Doritos Nachos de Sabritas, o el Friton de Xignux, los Fritos de Totis o Cazares) son las de mayor consumo con el 35% del volumen. La venta de estos productos al año sería de unos 550 millones de dólares. En segundo lugar están las papas fritas, esto en volumen porque en facturación ocupan la primera posición. En volumen concentran el 30% y en ventas oscilaría entre 790 millones y 800 millones de dólares anuales, cifra que representa poco menos de una tercera parte de las ventas totales de la industria.

Cuadro 4 Empresas con actividades similares al del giro de Fritos Totis.

Barcel, S.A. de C.V.	Beta San Miguel, S.A. de C.V.
Congeladora Armadores Asociados, S.A. de C.V.	Conservas La Costeña, S.A. de C.V.
Danone de México, S.A. de C.V.	Gruma, S.A.B. de C.V.
Grupo Alpura	Grupo Azucarero México, S.A.B. de C.V.
Grupo Bafar, S.A. de C.V.	Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V.
Grupo Gamesa, S de R.L. de C.V.	Grupo Herdez, S.A.B de C.V.
Grupo Industrial Lala, S.A. de C.V.	Grupo Industrial Maseca, S.A.B. de C.V.

Grupo la Moderna, S.A.B. de C.V.	Grupo Mac Ma, S.A.B. de C.V.
Grupo MInsa S.A.B. de C.V.	Grupo Nutrisa, S.A.B. de C.V.
Industrias Bachoco, S.A. de C.V.	Kellog's

Fuente: http://www.securities.com/Public/company-profile/MX/Fritos_Totis_SA_de_CV

2.1.3 Definición de área comercial.

Cualquier empresa dedicada a la venta de productos, tiene como objetivos básicos los siguientes: que sus productos lleguen a los clientes en buen estado, que lo hagan en el momento requerido, con el menor coste posible para la empresa y que el cliente quede satisfecho con la compra, siempre tratando de tener localizados e identificados a los productos en cada una de sus fases desde la producción hasta la venta al cliente final. El área comercial de la empresa es la encargada de poner los productos y servicios que genera la empresa en su proceso productivo. A todo este conjunto de actividades relacionadas con la adecuada gestión de la comercialización de los productos se le llama, de un modo general comercialización.

2.1.4 Equipos de trabajo del área comercial.

El incremento de la competencia internacional, la escasez de materias primas clave y los problemas en materia de productividad han llevado a poner un mayor énfasis en los aspectos comerciales de las organizaciones en general y es dentro de este marco en donde las presiones competitivas de una economía cada vez más globalizada, se mueven en el sentido de incorporar los equipos de trabajo como un componente estratégico dentro de la empresa.

Para Katzenbach y K. Smith(1995) el equipo es "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

Kozlowski & Ilgen (2012) ofrecen una definición más robusta que supone: Dos o más individuos que interactúen socialmente (cara a cara o de forma virtual); que posean uno o más objetivos comunes; se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante; demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; tengan diferentes roles y responsabilidades; y se encuentren inmersos en un sistema organizacional.

Para Torres M. (2008) existen tres fenómenos principales que envuelven la gestión comercial de las empresas:

- La globalización
- Un cambio en el enfoque empresarial
- La velocidad y el control del mercado

Según dicho autor, la globalización se refiere a una política de libre comercio en dónde se aprovechan los nuevos mercados y se producen re-deslocalizaciones de las empresas hacia países con la mano de obra más barata. En cuanto al enfoque empresarial, el llamado SCM Supply Chain Management (Administración de Redes de Suministro) es el motor de los nuevos modelos de gestión, siempre acompañado de una transferencia de información y colaboración entre todos los participantes en la "Cadena de Suministros". La velocidad en las operaciones, por otra parte, será de suma importancia para poder asumir la globalización y la mano de obra barata de otros países y poder competir con ellos.

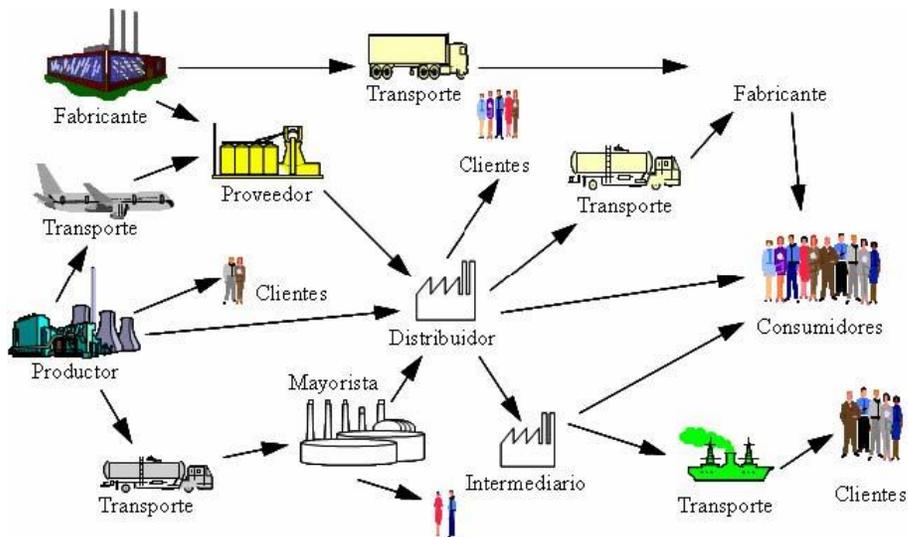
El objetivo de los equipos de trabajo en el área de logística será por lo tanto el aprovechar dichos fenómenos de gestión para alcanzar los objetivos de la organización de manera eficaz y eficiente.

De acuerdo con Casanovas et al (2004), los equipos de trabajo del área comercial tienen las siguientes funciones principales:

- Diseñar el sistema de tráfico.
- Definir las rutas de reparto.
- Decidir si subcontratar o no el transporte.
- En su caso, gestionar la subcontratación.
- Elegir el modo de transporte.
- Proteger la mercancía para el transporte.
- Contratar el seguro de transporte.
- Contratar el transporte.
- Cumplimentar la documentación.
- Optimizar los costes de explotación del transporte.
- Cumplir con las responsabilidades del incoterm contratado.
- Hacer un seguimiento de la gestión del transporte mediante los ratios adecuados.
- Elección de los vehículos.
- Gestión de incidencias.
- Carga, estiba, descarga y desestiba de la mercancía.

Lo arriba mencionado se puede observar en la siguiente figura:

Figura 6 Esquema de actividades comerciales.



Fuente. Wordpress.com. Recuperado el 8 de sept. De 2013.

2.1.5 Concepto de clima laboral.

Según Gellerman (1960) A quien se le atribuye la introducción por primera vez en psicología industrial/organizacional, llegó a la conclusión de que clima era el "carácter" de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

- Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
- Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- Revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.
- Es indispensable entregar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellos.

Robles (2005) define el clima laboral como el grupo de características que definen a una organización y que la distingue de otras, estas características son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas

Según Robbins (1999) es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente, Galvez (2000) el clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Sonia Palma (2004) lo entiende como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Schneider y Hall (1972; citados en Santana y Araujo, 2007) proponen que el clima organizacional se define como un conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidos por sus miembros en torno al ambiente laboral.

Brunet (2002, citado en Sampieri, Valencia y Soto, 2014) define el clima organizacional como las actitudes subyacentes a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización.

Como podemos observar, muchos de los autores usan adjetivos como percepción, opinión, características, propiedades, impresiones, y entre otros. También podríamos

añadir que el clima laboral es la "personalidad" de ésta, porque se conforma a partir de una configuración de características de la misma.

2.1.6 Variables que influyen en el clima laboral.

- Ambiente físico: Como espacio físico, condiciones de ruido, calor, etc.
- Estructurales: Como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, etc.
- Ambiente Social: Tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc.
- Personales: Como las actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Propias del comportamiento organizacional: Como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.

2.1.7 Efecto de la fusión en el clima laboral.

Cualquier cambio en las condiciones laborales, o cualquier situación que implique una alteración de la estructura organizativa o funcional de una empresa genera un clima de tensión y celos entre sus integrantes. Una fusión es un proceso altamente traumático para el personal de cualquier empresa ya que modifica las relaciones laborales e introduce percepciones negativas que alteran el clima laboral y perduran más tiempo de lo deseable –meses o años– perjudicando la normal actividad de la empresa, principalmente por el temor del personal a ser desplazados de sus puestos de trabajo pero también por el temor de perder los valores con los que se orientaba en su desempeño en dicha organización.

Como se han estado sufriendo las consecuencias de no haberse anticipado con acciones preventivas que hubieran permitido minimizar las consecuencias negativas

sobre el clima laboral. Esta investigación permitirá definir cuáles son las acciones necesarias para reparar los daños sufridos y para mejorar el clima laboral, tanto en el plano teórico –lo que habría que hacer– como en el práctico –lo que realmente se ha hecho.

Despidos

Es una constante que los teóricos recomienden no despedir personal cuando se de alguna fusión de empresas, eso solamente se da en la teoría porque en todos los casos de fusión sale personal sobrando, por lo que se hace necesario el despido y el caso de la fusión de La Costeña-Totis no es la excepción. La empresa más afectada ha sido la más pequeña y de esta manera Totis ha sufrido el despido de 200 trabajadores sobre todo del área comercial, posiciones que han sido absorbidas por personal de La Costeña y en casos excepcionales ha sido contratado personal externo.

Motivación.

El estado de ánimo en ambas empresas es de ansiedad debido principalmente a que en todas las áreas la gente siente que puede ser desplazada de sus puestos de trabajo, sin importar que tan bien se desempeñe. El deterioro de las relaciones internas en la empresa, producida por las dificultades para restablecer una buena comunicación interna que permitiera explicar el nuevo escenario provocando la fuga indeseada de talento y el ausentismo como consecuencia de la desmotivación y de la quiebra de la confianza entre empleados y la dirección, es el efecto de la fusión que más preocupa a los directivos, incluso por encima de la caída de la productividad.

Incluso los procesos de fusión mejor planificados producen efectos no deseados en el clima laboral de las empresas. Es por lo tanto esperado que en un proceso de fusión en el cual no ha habido planificación respecto del clima laboral, como lo es el caso que nos ocupa, que los efectos psicológicos sean de dimensiones inesperadas.

La organización Grupo y Organizaciones define cinco efectos inmediatos que produce una fusión de empresas asegurando que es previsible que pase en la fase en que las dos fábricas tienen que funcionar de forma simultánea:

- Descenso de la productividad
- Absentismo
- Aumento de quejas de los clientes y descenso de la calidad
- Aumento de afiliaciones a sindicatos
- Baja participación de empleados en actos sociales o reducida a una de las partes de la fusión
- Escasa inscripción en cursos de formación. Candidatos a cursos o promociones sólo de una de las dos empresas fusionadas
- Aumento de pequeños robos
- Aumento de los accidentes laborales
- Aumento de enfermedades psicosomáticas
- Aumento de los incidentes y roces entre compañeros

Weick (1999, citada por Carrillo, 2012) afirma que en muchas fusiones las dos partes se sienten víctimas y no sólo la parte aparentemente más poderosa, a veces ambos grupos se sienten conquistados, saqueados, violados y sometidos. Los miembros de cada organización pueden sentir que los otros no les conocen, no saben quiénes son, que hacen bien y cuáles son sus necesidades y preocupaciones. Los individuos en las

fusiones buscan sistemáticamente señales de injusticias. Las imágenes suelen ser de violencia, ataques, etc.

Mirvis, (1985, citado por Carbonell, Alcazar y Gardney en 2013) define cuatro estados que puede vivir un trabajador:

- Incredulidad y negación

Ante la noticia shock y negación. Incluso cuando el acuerdo se ha firmado, el individuo trata de convencerse de que nada va a cambiar. A menudo se identifica un líder en la organización como abanderado del estatus quo y de la lucha para preservar la identidad establecida de la compañía.

- Agresividad y resentimiento.

Una vez la situación se ve clara aparece el resentimiento hacia quienes ve como responsables: la vieja dirección, el nuevo director de la fusión, el estado de la economía, etc.

- Depresión.

A medida que aparece el temor y la incertidumbre acerca del futuro en el trabajo, la agresividad se vuelve hacia si mismo.

El individuo se vuelve agresivo consigo mismo por no anticipar los acontecimientos. Se siente enfadado consigo mismo por la implicación y dedicación que ha dado a la compañía. Se vuelve nostálgico hacia el pasado.

- Aceptación.

Finalmente el sujeto reconoce que el pasado se ha ido para siempre y acepta que debe enfrentar la nueva situación.

Hasta que no se llega esta fase no se puede plantear ninguna aproximación positiva al tema. Es inútil plantear enfoques positivos

Hunsaker (1988, citado por Uribe, 2013) por su parte asegura que los trabajadores atraviesan por nueve fases en las cuales la intensidad de la respuesta está relacionada con el tiempo trabajado en la primera empresa y el grado de vinculación e implicación en ella.

- 1.- Negación; esto no ocurrirá
- 2.- Temor; Qué me pasará
- 3.- Agresividad; Nos han vendido
- 4.- Tristeza; Añoro el pasado
- 5.- Aceptación; Esto es lo que hay
- 6.- Liberación; Las cosas son mejores de lo que esperaba
- 7.- Interés; Cada vez me siento más seguro
- 8.- Deseo; Reconozco nuevas oportunidades
- 9; Disfrute; Esto es realmente bueno

2.1.8 Tipos de grupos sociales.

Los seres humanos tienen una necesidad innata de tener interacciones sociales con otros. La socialización a través de actividades de grupo es por lo tanto una necesidad para el bienestar mental de toda persona. Comprender qué tipos de grupos sociales existen que se adapten a nuestras necesidades sociales puede dar una mejor comprensión del tipo de grupo que se necesita para alcanzar nuestros objetivos.

El grupo como una estructura importante para el desarrollo de cualquier sistema social, debe evitarse confundirlos con algún otro tipo de conjunto, para ello es vital conocer sus características inherentes como su identificación, su estructura, sus roles, su

interacción, sus normas, sus valores y sus objetivos con la finalidad de lograr diferenciarlos de los conglomerados de personas como los asistentes a un evento masivo como un concierto, justa deportiva o evento religioso.

Shils (1951, citado en Sampieri, Valencia y Soto ,2014) define a los grupos sociales por su estructura, su organización y por su interacción como:

Grupos primarios: son los grupos que se caracterizan por la asociación y cooperación cara a cara de sus miembros, unidos por lazos personales y emocionales. Son primarios porque son fundamentales para la formación de la naturaleza social y los ideales del hombre.

Grupos secundarios: son los grupos en los que las relaciones entre sus miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales. Estos grupos se caracterizan por poseer gran cantidad de miembros, lo que no permite la proximidad entre los mismos y generalmente la duración es breve.

Conglomerados: A diferencia de los grupos los conglomerados son todo conjunto de personas que están en contacto, ya sea por presencia espacial o temporal, pero con una relación social no duradera. Se caracterizan porque a pesar de tener un objetivo en común no son organizados, los integrantes son casi extraños unos con otros, no existen posiciones ni funciones sociales y aunque la proximidad física sea grande, el contacto social es muy limitado. Algunos tipos de conglomerados son: la multitud, el auditorio y las manifestaciones.

Por su parte Wright A.(2012) clasifica a los grupos con base en el número de elementos que lo forman;

Grupos de pares: Los grupos pares son personas que, por lo general, son aproximadamente de la misma edad. Este grupo también suele ser de la misma

condición social y compartir intereses. Este tipo de grupo social es importante en toda la vida de una persona, sin embargo tiene más influencia en la infancia y en la adolescencia. Los grupos pares son a menudo el lugar en donde las personas adquieren y desarrollan las habilidades sociales y de liderazgo primarias. Los grupos pares cambian con el tiempo.

Equipos: Los equipos son un lugar para formar conexiones y amistades. Los equipos también proporcionan oportunidades para que las personas aprendan habilidades de liderazgo y cómo trabajar juntos. Los adultos y los niños se benefician de este tipo de grupo social.

Hogar: El hogar es a menudo el primer lugar en donde una persona recibe atención social. En los hogares se aprenden las primeras reglas de la interacción con los demás.

Clubes: Los clubes crean un entorno social al reunir a las personas que tienen intereses similares. Estos clubes permiten interactuar con personas que tienen los mismos intereses.

Grupos religiosos: Los grupos religiosos conectan a las personas que comparten su sistema de creencias religiosas.

Por su parte Anzieu & Martin (1971, citado en Salas 2014) clasifican a los grupos:

Cuadro 5 Clasificación de los grupos.

	Estructuración (grado de organización interna y diferenciación de los roles)	Duración	Cantidad de individuos	Relaciones entre los individuos	Efectos sobre las creencias y las normas	Conciencia de las metas	Acciones comunes
Muchedumbre	Muy débil	De algunos minutos a algunos días	Grande	Contagio de las emociones	Irrupción de creencias latentes	Escasa	Apatía o acciones paroxísticas
Banda	Débil	De algunas horas a algunos meses	Pequeña	Búsqueda del semejante	Refuerzo	Mediana	Espontáneas, pero poco importantes para el grupo
Agrupamiento	Mediana	De varias semanas a varios meses	Pequeña, media o grande	Relaciones humanas superficiales	Mantenimiento	Escasa a mediana	Resistencia pasiva o acciones limitadas
Grupo primario o Pequeño	Elevada	De tres días a diez años	Pequeña	Relaciones humanas ricas	Cambio	Elevada	Importantes, espontáneas; incluso innovadoras
Grupo secundario u organización	Muy elevada	De varios meses a varios decenios	Media a grande	Relaciones funcionales	Inducción por presiones	Escasa a elevada	Importantes, habituales y planificadas

Fuente: Anzieu & Martin (1971).

Con base en lo anteriormente descrito, podemos definir que las organizaciones en general se componen por elementos agrupados en función de sus habilidades, tareas, roles y otros criterios operativos para alcanzar sus objetivos. De esta manera las unidades básicas y fundamentales de las organizaciones son los grupos, los cuales se encuentran interrelacionados de múltiples formas como resultado de una estructura organizacional definida.

2.1.9 Factores de cohesión de los grupos sociales.

De acuerdo con diversos teóricos, la cohesión de un grupo es un factor que suele ser determinante en el éxito o el fracaso de dicho grupo al intentar alcanzar sus objetivos.

Entre más homogéneo sea un grupo, mayor probabilidad de cohesión puede tener, sin embargo también tendrá una menor riqueza de ideas debido precisamente a dicha homogeneidad, por lo que es preferible crear grupos heterogéneos e impulsar la cohesión aprovechando la creatividad que deriva de la propia heterogeneidad.

Caamaño A. (2009) define como factores determinantes de la cohesión de los grupos a los siguientes:

- Posición social del grupo: mayor lealtad con el grupo de alta posición social.
- Tamaño: cuanto más pequeño es el grupo, más estrecha es la relación entre los miembros del grupo.
- Comunicaciones: a mayor facilidad para comunicarse, mayor cohesión del grupo.
- Aislamiento de otros grupos: el aislamiento físico tiende a mejorar la cohesión.
- Prácticas gerenciales: el gerente puede fomentar la competencia o la comparación entre empleados para hacer imposibles las relaciones íntimas entre trabajadores.
- Presiones externas: los miembros de un grupo se unen más íntimamente cuando se ven amenazados por un peligro común; olvidan sus diferencias y cierran filas para oponerse a un nuevo supervisor.

De acuerdo con la CEPAL, el concepto de cohesión social se refiere no solo a los mecanismos de inclusión y exclusión, sino también a cómo estos influyen y moldean las percepciones y conductas de los individuos frente a una sociedad o comunidad en particular.

Como el concepto abarca la relación entre los individuos, la comunidad y la sociedad, es importante captar las valoraciones y percepciones de las personas acerca del grado

de solidaridad que la sociedad les brinda y, a su vez, de cómo ellas definen su solidaridad hacia los demás. Ambas valoraciones forman parte de la dimensión intersubjetiva de esta relación entre individuo y sociedad, moldean y enriquecen su contenido, y contribuyen a definir predisposiciones y comportamientos. Los factores psicosociales —en su conjunto y en su interacción— dan señales sobre la capacidad de emprender un proyecto social común.

Analizando algunas percepciones, valoraciones y actitudes de los individuos relativas a la dinámica de los principales mecanismos de inclusión y exclusión social en la región y puede conducir a determinar por qué algún tipo de comportamientos favorecen o dificultan el logro de acuerdos en los grupos sociales. Percibir la realidad como riesgosa o beneficiosa origina sensaciones y sentimientos de aceptación o de rechazo de los diversos procesos y hechos sociales que afectan a las personas, predisponiéndolas a actuar en un grupo de una determinada manera, con indiferencia, rechazo, o apoyo. Si alguna persona percibe a la sociedad en su conjunto como injusta y discriminatoria debido a que enfrentan situaciones de pobreza y de vulnerabilidad, sufren claras desigualdades de acceso a la educación y al consumo, carecen de canales de movilidad social o no son retribuidos de acuerdo con sus méritos, son marginados por su origen étnico, género o lugar de residencia, están más expuestos a la delincuencia y la corrupción o son víctimas del mal funcionamiento de la justicia. Estas personas perciben también más vívidamente que no se cumplen normas básicas de convivencia social y sienten que no controlan las condiciones que determinan su bienestar y por lo tanto sienten que solamente deben trabajar en equipo cuando los beneficios que recibirán sean inmediatos.

Deduciendo de todo lo anteriormente expuesto podemos deducir que cuanto mayor sea la unidad de un grupo, mayor será la probabilidad de que todos los miembros se guíen estrictamente con sus normas y por lo tanto mayor serán sus posibilidades de éxito. Se puede afirmar que un grupo mantiene un estado de cohesión aceptable cuando sus miembros poseen lazos que los unen mutuamente y con el grupo como uno solo. Aunque el término cohesión es un proceso que consta de muchos factores, se pueden distinguir cuatro componentes esenciales: las relaciones sociales, las relaciones de trabajo, la unidad (que se percibe entre los miembros del grupo) y las emociones de los integrantes. La percepción de controlar las condiciones de bienestar y una situación en que las retribuciones sean proporcionales al esfuerzo realizado (meritocracia), tiende a fortalecer el sentido de pertenencia entre los integrantes de un grupo cualquiera.

2.1.10 Teoría del Vínculo de Enrique Pichón Riviere.

Enrique Pichón Rivière(1907-1977) fue un pionero en el campo de la Psicología Social en Latinoamérica. Su práctica clínica y su reflexión lo llevan a construir una Psicología Social de base psicoanalítica, centrada en el estudio de los individuos, grupos e instituciones insertas en una vida cotidiana históricamente determinada.

La historia de la Psicología Social desde el punto de vista teórico, es la historia de las dificultades y posibilidades para lograr una explicación científica en la articulación de los conceptos de individuo y sociedad.

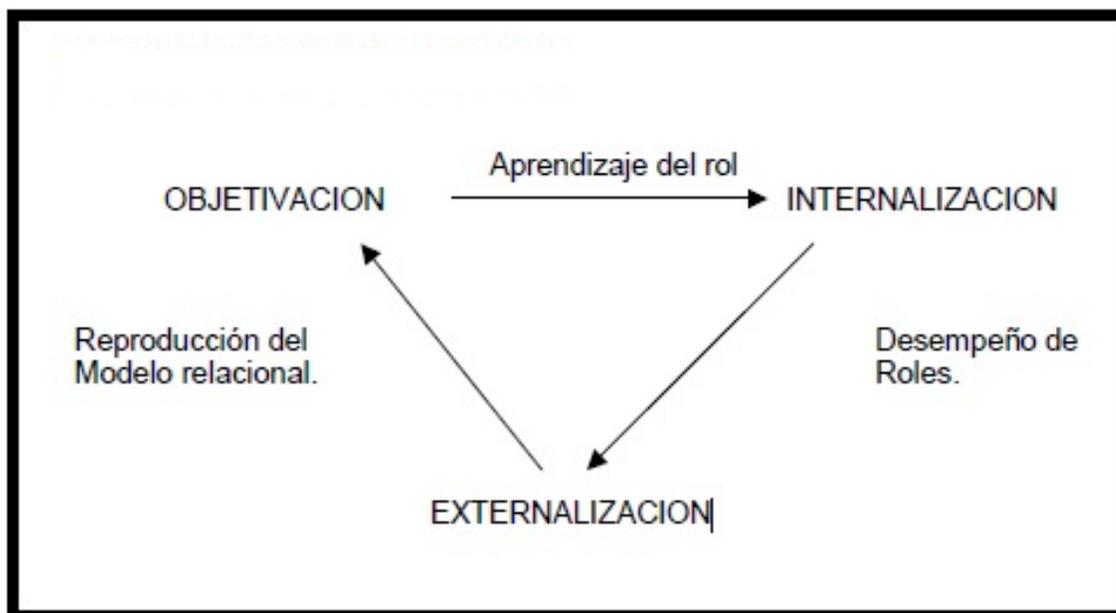
Los “sociólogos” plantaban el determinismo de la sociedad sobre las conductas individuales. Y los “psicólogos” jerarquizan el papel del individuo sobre las conductas sociales. Ambas posturas buscan resolver la relación individuo-sociedad, mediante un determinismo unilineal de un polo sobre otro. Es en este contexto de las ciencias

sociales, atrapadas por un falso dilema individuo-sociedad, que nace la Psicología Social propuesta por Enrique Pichón Rivière. De acuerdo con Pichón Riviere “Somos conscientes de las pautas y normas sociales, pero no somos conscientes de las pautas, modelos y prohibiciones “internalizadas” mediante las cuales la sociedad se hace presente dentro nuestro. Esta “internalización” se da mediante diversos mecanismos de control e integración social.

Pichón intenta una síntesis entre la teoría psicoanalítica predominantemente intrapsíquica y la investigación social, considerando al individuo como una resultante dinámica del inter juego establecido con los objetos internos y externos, en constante relación de interacción dialéctica que dará como producto sus diversos comportamientos.

La siguiente gráfica ejemplifica el pensamiento de Riviere:

Gráfica 1 Relación Individuo-Sociedad.



Fuente: Pichón R. (1970) Del psicoanálisis a la psicología social. 2014.

Pichón Riviere desarrolla la técnica del "Grupo Operativo", mediante el cual discutía la manera en que deberían ser tratados los pacientes enfermos mentales, capacitando a grupos de enfermeros para que entendieran sobre la problemática de la salud mental, que implicaba salud y enfermedad. Se trataba así de darles un panorama general de la psiquiatría.

De esta praxis surgen sus reflexiones: "...Existe en nuestra sociedad, un aparato de dominación destinado, en última instancia, a perpetuar las relaciones de producción; vale decir relaciones de explotación. Este aparato de dominación tiene sus cuadros en psiquiatras, psicólogos, y otros trabajadores del campo de la salud, que vehiculizan, precisamente, una posición jerárquica. Son líderes de la resistencia al cambio, condicionantes de la cronicidad del paciente, al que tratan como un sujeto equivocado desde un punto de vista racional. Estos agentes correctores, cuya ideología y personalidad autocrática les impide incluir, una problemática dialéctica en el vínculo terapéutico, establecen con sus pacientes relaciones jerárquicas en las que se reproduce el par dominador - dominado." Pichón R. (1970).

Esta teoría de Enrique Pichón Rivière implica una praxis permanente de aprender a pensar en grupo y en relación a la vida cotidiana. Se trata de ir configurando a partir del aprendizaje, un Esquema Conceptual Referencial y Operativo. Esto implica la estructuración de un determinado tipo de pensamiento, aprender a pensar desde un modelo conceptual que nos permita elaborar y abordar los procesos, ordenarlos e interpretarlos.

De acuerdo con el mismo autor, El ECRO es un conjunto organizado de conceptos, que se refieren a un aparte de la realidad que nos permite apropiarnos de ella como

totalidad y particularmente del objeto de conocimiento, es una guía para la práctica que da una perspectiva para situarse dentro de un campo, comprenderlo y poder operar sobre él. Implica un abordaje del hombre en sus condiciones concretas de existencia, la única forma de poder comprenderlo será desde su cotidianeidad. Pichón sostiene que la conducta de una persona sólo podrá ser comprendida en el contexto de la interacción familiar y de la propia historia de la persona. El ECRO pichoniano está conformado por tres grandes campos disciplinares que son las Ciencias Sociales, el Psicoanálisis y la Psicología Social.

ECRO:

Esquema: brinda una serie de enunciados, un cúmulo de ideas que deben cumplir la condición de abarcar grandes esferas de la realidad.

Conceptual: conceptos que provengan de la cotidianeidad del hombre.

De la interioridad del hombre (psicosocial)

De la interacción del hombre en los pequeños grupos. (socio dinámica)

De las instituciones en las cuales el hombre juega distintos roles. (institucionales)

De la comunidad en la que el hombre vive. (comunitario)

Referencial: punto de referencia para comprender la realidad del hombre. A partir de él podrá comprender los fenómenos e interpretarlos.

Operativo: de nada sirve comprender los fenómenos si no puedo actuar sobre ellos para modificarlos. Hay una acción sobre ese objeto que yo quiero conocer. Sin operación no hay ciencia.

Pichón Riviere sostiene que El ECRO será la teoría y el repertorio metodológico con los cuales abordaremos al sujeto en sus condiciones concretas de existencia, para comprender así su conducta en los diferentes ámbitos en los que se encuentra inmerso. Este esquema referencial, este "aparato para pensar" nos permite percibir, distinguir, sentir, organizar y operar en la realidad. A partir de un largo proceso de identificaciones con rasgos de las estructuras vinculares en las cuales estamos inmersos construimos, este esquema referencial que nos estabiliza una cierta manera de concebir al mundo que de no ser así, emergería en su condición de desmesura, inabarcabilidad y caos.

La característica de la modernidad es el cambio y con ello la inevitable modificación del marco referencial con el cual percibimos nuestra realidad. Esto hace que Pichón Rivière visualice al sujeto en una permanente interrelación dialéctica con el mundo, única condición para que este sujeto pueda construir una lectura adecuada de su realidad. La pérdida de esta interrelación dialéctica hace que el marco referencial, la manera de percibir, discriminar y operar con el mundo se vuelva anacrónica y con ello se pierda la posibilidad de una interrelación mutuamente transformante con el medio.

La modernidad como momento histórico social hace que sea ineludible para el sujeto, como condición de salud el mantener un marco referencial articulado de manera flexible, permeable y con posibilidades de que sea sostén de su interrelación dialéctica hombre mundo, en esta sociedad concebida como "magma" de significaciones sociales.

2.1.11 Definición de equipos

El trabajo en equipo es una forma efectiva de lograr sinergia; vemos la sustitución de los "jefes" por los "líderes de equipo". Las organizaciones han adoptado estos conceptos porque funcionan. La moral y motivación del empleado mejora radicalmente

cuando se siente valorado y cuando sus aportaciones son tomadas en cuenta. No todos los equipos se forman de igual manera, es necesario elegir el tipo de equipo que mejor se adapte a la tarea que desea llevar a cabo. El tipo de equipo elegido influirá en el grado de eficacia con que se alcancen los objetivos de la organización.

De acuerdo con el CICEI de la Unión Europea, los equipos pueden ser.

- Equipo funcional: Este tipo de equipo de trabajo es el modelo con el que se crearon la producción en masa y las líneas de montaje. Los equipos que se organizan en torno a las funciones del trabajo de la empresa funcionan bien con esta estructura. Con un equipo funcional, los resultados producidos por el equipo son la suma de los resultados producidos por cada miembro del equipo. Con este equipo, los jugadores juegan en un equipo, pero no juegan como un equipo. Los equipos funcionales son simples y fáciles de establecer. El rendimiento de cada persona es fácil de evaluar. Funciona bien cuando las tareas son repetitivas y las reglas se conocen bien. Las relaciones tradicionales entre supervisor y empleado se organizan a menudo como un equipo funcional.
- Equipo de jerarquía: En un equipo de jerarquía, el trabajo del equipo funciona al unísono. El equipo necesita a alguien que dirija y dirija los. Mientras trabajan como un equipo, cada empleado coordina su parte con el resto del equipo. Trabajan de manera independiente, pero están estrechamente coordinados con otros miembros del equipo. En esta estructura de equipo, el éxito de un miembro depende de las acciones de los demás. Un equipo de jerarquía tiene una excelente flexibilidad si se utiliza correctamente. Puede moverse muy rápido y muy bien en situaciones en las que debe realizarse una tarea en un período corto de tiempo.

- Equipo multidisciplinar: Es un grupo de personas con diferente experiencia funcional que trabajan con un objetivo común. Se puede incluir a personas de finanzas, marketing, operaciones y departamentos de recursos humanos. Por lo general, incluye los empleados de todos los niveles de una organización. Los miembros también pueden ser de fuera de la organización (en particular, los proveedores, clientes clave o consultores).
- Equipo orgánico: Un equipo orgánico que funciona bien es el tipo más fuerte de equipo. Crea sinergia: los resultados producidos por el equipo son mejores que la suma de los generados por cada miembro individual. La sinergia se produce porque el equipo utiliza las fortalezas de cada miembro y reduce al mínimo las debilidades de cada uno. Sin embargo, para tener éxito, este tipo de equipo requiere una importante autodisciplina. El equipo orgánico se utiliza a menudo en situaciones en las que todos los miembros del equipo saben cómo desarrollar las responsabilidades de cada uno de los otros miembros. Este tipo de equipo implica un conocimiento profundo de los otros miembros del equipo. Los miembros de un equipo que han trabajado juntos durante mucho tiempo a menudo funcionan como un equipo orgánico.

La misma CICEI de la Unión Europea abunda afirmando que los factores determinantes del éxito de los equipos son:

- Roles definidos – Para trabajar con éxito hacia un objetivo de negocio, debe definirse el papel de cada miembro del equipo. Sin papeles claramente definidos, los miembros se desaniman porque no saben cuáles son las actividades de las que son responsables.

- Objetivos de equipo compartidos – Los objetivos del equipo deben estar claramente especificados y acordados. Esto proporciona el foco alrededor del que se organizan las actividades del equipo. Si los objetivos del equipo no se especifican y acuerdan por todos los miembros del equipo, el equipo tiende a vagar sin rumbo. Por ejemplo, los objetivos de un equipo creado para investigar el mercado potencial de un nuevo producto.
- Confianza – Los equipos de éxito se componen de miembros que confían unos en otros. La falta de confianza entre los miembros del equipo desviará el enfoque de los mismos lejos de los objetivos del equipo para proteger sus posiciones individuales.
- Compromiso – Todos los miembros del equipo deben estar comprometidos con el logro de los objetivos del equipo. Aquellos que no comparten la responsabilidad del equipo minarán el compromiso de los demás miembros del equipo.
- Respeto mutuo – Los miembros del equipo deben respetarse entre sí. Esto incluye el respeto por las opiniones y actividades de otros miembros del equipo. Pero también incluye el respeto por los objetivos del propio equipo y la responsabilidad de trabajar hacia estos objetivos.
- Comunicación – Es importante una excelente comunicación entre los miembros del equipo para lograr los objetivos

Asimismo Arias G. (2000) clasifica a los equipos de trabajo de acuerdo a sus objetivos.

Para dicho autor, las cuatro formas más frecuentes en las organizaciones son los

equipos funcionales, los equipos para resolver problemas, los equipos autoadministrados y los equipos interfuncionales:

- Equipos Funcionales: Los equipos funcionales están compuestos por un gerente y los empleados de su unidad. En este equipo funcional, algunas cuestiones, como la autoridad, la toma de decisiones, el liderazgo y las interacciones son relativamente sencillos y claros. Los equipos funcionales con frecuencia participan en los esfuerzos por mejorar las actividades laborales o por resolver problemas específicos al interior de una unidad funcional en particular.
- Equipo para resolver problemas: En estos equipos, los miembros comparten ideas y presentan sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Algunas de las aplicaciones más frecuentes de estos equipos son los círculos de calidad, es decir, equipos entre 8 y 10 empleados y supervisores que comparten un campo de responsabilidad. Estos se reúnen con regularidad para discutir problemas acerca de la calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas.
- Equipo auto administrado: Un equipo de trabajo auto administrado es un grupo formal de empleados que opera sin un gerente y es el responsable de un proceso de trabajo completo, o de un segmento de éste, el cuál entrega un producto o servicio a un cliente externo o interno. Por lo general este equipo controla el ritmo de su trabajo, determina las asignaciones laborales, dice cuando tomar los descansos e inspecciona su propio trabajo. Los equipos de trabajo totalmente administrados incluso seleccionan a sus miembros y evalúan su rendimiento entre ellos mismos, los puestos de supervisión pierden importancia e incluso podrían ser eliminados.

- Equipos interfuncionales: El equipo interfuncional está compuesto por empleados que tienen más o menos el mismo nivel jerárquico, pero que provienen de distintos campos de trabajo en la organización, a los cuáles se les reúne para que realicen una tarea concreta. Los equipos interfuncionales también son un medio eficaz para que los empleados de diversas áreas de la organización puedan intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar tareas complejas. No obstante estos equipos pueden ser difíciles de administrar. Las primeras etapas del desarrollo muchas veces requieren mucho tiempo para que los miembros puedan aprender a trabajar en medio de la diversidad y la complejidad. A medida que los miembros de un equipo se vayan familiarizando unos con otros, irán formando un grupo más unido, pero esta menor diversidad tiene un aspecto positivo, es decir, producirá un equipo más compacto. La confianza y el equipo de trabajo sólo se consiguen con el paso del tiempo.
- Equipos de trabajo de Alto rendimiento: Los equipos de trabajo de alto rendimiento entienden con claridad la meta, pero también piensan que ésta entraña un resultado importante, o que vale la pena, es más la importancia de estas metas hace que las personas distraigan su energía de los intereses personales para dirigir a las metas del equipo. En estos equipos los miembros están comprometidos con las metas de éste, saben lo que se espera de ellos y entienden como trabajarán juntos para alcanzarlas. Los equipos eficaces están integrados por personas competentes, las cuáles poseen las habilidades técnicas pertinentes y las capacidades para alcanzar las metas deseadas; así como con

las características personales necesarias para alcanzar la excelencia, además de trabajar bien con otros.

Los miembros de los equipos de alto rendimiento poseen tanto habilidades técnicas como para las relaciones interpersonales. No es extraño que los equipos eficaces se caractericen por tener una buena comunicación, los miembros son capaces de transmitir sus mensajes de modo fácil y claro, esto incluye los mensajes verbales y no verbales. La buena comunicación se caracteriza por una buena retroalimentación de los miembros del equipo y de la gerencia. Ésta guía a los miembros del equipo y contribuye a rectificar los malos entendidos. Debido a que los problemas y las relaciones en los equipos van cambiando con regularidad, los miembros deben ser capaces de confrontar y conciliar las diferencias.

Analizando lo enunciado por los diversos autores respecto de equipos de trabajo se puede resumir que aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales. Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de equipo, requieren de una eficiente aplicación de todas las disciplinas que se manejaron en el trabajo presente, que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la empresa que la requiera. Los líderes de los equipos

tienen la responsabilidad de hacer que un equipo sea eficiente y eficaz aun en las situaciones más difíciles. Los líderes deben aclarar las metas.

2.1.12 Rasgos personales del mexicano y su impacto en las organizaciones.

Las características de comportamiento que definen a un pueblo están fuertemente influidas por su historia, por sus experiencias como tal y que han sido heredadas de generación en generación muchas veces de manera informal, esto es de boca a boca y mediante la imposición de modos de comportamiento. A esta herencia cultural se le denomina memoria atávica.

Para Nadin (1997, citado por Ramirez, 2013); La memoria genética o atávica es un concepto que describe una variedad de procesos en biología y psicología por la cual el material genético confiere una memoria de la historia de un individuo o una especie. Puede referirse al código genético del ADN, cambios epigenéticos del material genético, la herencia de instintos, o la memoria racial en psicología.

Por su parte Dempsey PW, et al (2003). Define a la memoria genética como “la que representa la historia grabada de los cambios adaptativos en una especie. La selección de organismos que poseen códigos genéticos para la producción de proteínas mejor adaptadas resulta en la evolución de las especies. Un ejemplo de esta memoria genética es la respuesta inmune innata que representa una pervivencia de la historia de los patógenos virales y microbiales con los que nos enfrentamos durante la historia evolucionaria de las especies”.

Es por lo tanto bastante tangible la importancia que la memoria atávica tiene en el comportamiento de la gente y en específico en el comportamiento de los mexicanos.

Pariente J.(2001) sostiene que los principales obstáculos que se oponen al desarrollo de los países son de carácter individual y no económico ni tecnológico. Pariente abunda al respecto puntualizando que los principales obstáculos culturales de México son la corrupción, el paternalismo, el compadrazgo, la conformidad y la pérdida de tiempo. Por su parte Robbins S. (1996). afirma que "...la cultura nacional tiene mayor impacto sobre los empleados que la cultura de su organización...la cultura nacional es mucho más influyente..."

Ramírez M. (2012) por su parte hace un desglose de las características personales de los mexicanos y su manera de impactar en las organizaciones:

Cuadro No. 6 Rasgos culturales mexicanos y su impacto en las organizaciones.

Rasgo	Impacto positivo	Impacto negativo
Corrupción	Puede allanar el camino de la organización	Puede provocar pérdidas a la organización
Compadrazgo	Puede allanar el camino para alcanzar objetivos	Puede provocar pérdidas a la organización por favoritismos
Apego a la familia	Reduce la rotación de personal al cuidar la fuente de sustento de su familia	Desalienta el desarrollo profesional al no ambicionar posiciones de dirección que lo alejarían del núcleo familiar
Nacionalismo	Puede ser encauzado para motivar al personal	Produce recelos en el trato con organizaciones internacionales
Apasionamiento	Puede motivar el logro de objetivos	Pérdida de la realidad al tomar decisiones
Religiosidad	Puede utilizarse para unión y la motivación laboral	Pérdida de tiempo en festejos
Impuntualidad		Pérdida de tiempo productivo y de imagen
Machismo		Desaprovechamiento del talento de mujeres y de hombres con orientación homosexual
Sumisión	Lealtad al jefe inmediato	Deslealtad a la organización
Autodevaluación		Improductividad y alto costo en cursos de superación personal
Individualismo	Independencia para alcanzar objetivos	Pobres resultados de trabajo en equipo
Festejos	Fortalecimiento de las relaciones interpersonales	Reduce la productividad por ausentismos
Sensibilidad		Problemas de interrelación, inhibición de la superación personal
Desconfianza		Mala comunicación y pobres resultados de trabajo en equipo
Sentimiento de inferioridad		Inversión mayor para su superación personal
Racismo		Desaprovechamiento del talento de personas con rasgos indígenas.
Dependencia	Lealtad a la organización	Falta de motivación para innovar a favor de la organización
Sentimiento de explotado		Falta de motivación laboral
Tendencia a mentir	puede servir a los propósitos de la organización	Falta de apoyo a los tomadores de decisiones
Falta de planeación		problemas de productividad y de visión a largo plazo

Fuente: Tesis Ramírez M. (2012).

2.1.13 Cultura organizacional.

Se puede asegurar que la primer obra científica enfocada específicamente en cultura organizacional es la obra “on studying organizational culture” de Pettigrew (1979) y que citan Kotter y Heskett (1995), sin embargo se considera que es Frederick Winslow Taylor el primer teórico que habla de cultura organizacional refiriéndose a “patrones de desarrollo reflejados en un sistema de conocimientos, ideologías, valores, leyes y rituales cotidianos de las sociedades.” S. Nanda. (1995). Posteriormente es a mediados de la década de los 60’s que autores como March (1965) o Drucker (1974) hablan de conceptos como normas y valores para referirse a la cultura organizacional. De esta manera es hasta la década de los 70’s y debido al repentino surgimiento de las empresas japonesas como fuerte competencia que los teóricos de la administración científica empezaron a dedicar sus esfuerzos para entender el por qué algunas organizaciones estadounidenses a pesar de mantener su competitividad eran desbancadas por organizaciones japonesas, encontrando que en una gran medida dicha situación estaba definida por ese grupo de características subjetivas inherente a toda organización de cualquier tipo que hoy conocemos como cultura corporativa u organizacional.

La cultura organizacional es algo que de cualquier manera se habrá de dar por el solo hecho de la interacción de la gente, sin importar que haya o no conciencia de su existencia.

Para tener una mejor idea del concepto cultura organizacional, se revisan algunas de sus conceptualizaciones.

Para Dyer, J.W. (1985) y para Kiiman, R. (1985), hay ciertos supuestos que asumen los miembros de las organizaciones y que son el centro de la cultura, estos supuestos

operan a un nivel profundo de los individuos, a un nivel inconsciente y generalmente no cambian, y si esos supuestos son compartidos entre los miembros de la organización, se afianzan con el paso del tiempo debido al reconocimiento y acciones continuas que los reafirman.

Por su parte Denisson Daniel. (1990) afirma que la Cultura organizacional: es “El conjunto de variables de comportamiento que se refieren a los valores subyacentes, creencias y principios que sirven como base al sistema administrativo de las organizaciones.”

Según Shein Edgar (1985) la Cultura Organizacional: “Es el nivel básico de asunciones y creencias que son compartidas por miembros de una organización, que opera de manera inconsciente, y que define de una manera “dada por hecho” a una auto-perspectiva organizacional y su entorno.”. El mismo autor abunda diciendo que “estas asunciones y creencias son respuestas aprendidas hacia grupos de problemas de supervivencia en su ambiente externo y en su integración interna. Se toman como dadas por hecho debido a que dichas respuestas han resuelto de manera confiable y reiterada dichos problemas.”

Estos niveles profundos de asunciones deben ser distinguidos de los “artefactos” y de los valores” que son manifestaciones de cultura superficial pero no de su esencia.

Frost Peter et al. (1991) Conceptúa a la Cultura Organizacional como “Un patrón de asunciones básicas compartidas que han sido inventadas, desarrolladas o descubiertas por un grupo determinado al enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que han probado funcionar de tal manera que son considerados válidos y se les enseña a los nuevos miembros del grupo como la manera correcta de pensar, percibir y sentir con relación a esos problemas.”

Yammarino y Dansereau, (2011) definen cultura organizacional como:

- Una configuración única de normas, valores, creencias, asunciones, formas de comportamiento y aquellas características sobre la manera en la cual los individuos y grupos se combinan para hacer el trabajo.
- Un conjunto de significados –en gran medida tácitos– compartidos por un grupo de personas.
- Un patrón de premisas básicas compartido que el grupo aprendió para resolver los problemas de adaptación externa e integración interna.
- La conciencia invisible, implícita e informal de la organización que guía el comportamiento de los individuos.
- Los valores, creencias y actitudes relativamente estables y sostenidas que existen dentro de la organización.

Podemos inferir que el concepto “cultura” se evidencia en todas las civilizaciones en términos de uso común como “cultura occidental”, cultura oriental”, cultura medieval, “cultura moderna”. De esta manera tenemos que no existe una definición de validez y aceptación universal del concepto “cultura organizacional”, pero en aras de una mayor claridad y definición podemos decir que:

Cultura organizacional es el conjunto de creencias, costumbres y asunciones creadas, descubiertas o inventadas por los miembros de un grupo formal o informal y que son aceptados de manera inconsciente debido a que han probado resolver los problemas de adaptación interna y de interacción con el ambiente externo y que son enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, percibir y sentir con relación a dichos problemas.”

Las corporaciones han empezado de manera tardía el estudio de dicho concepto en términos de los efectos en las organizaciones en general.

2.2 Marco Normativo

2.2.1 Concentración de empresas.

De acuerdo con el la Enciclopedia de Economía, una concentración de empresas es un proceso de reducción progresiva del número de empresas o unidades de producción independientes (o de su grado de autonomía decisional) y de aumento de tamaño de las que le suceden, o concentración económica por el lado de la oferta. Son procedimientos de la concentración de empresas la fusión, la absorción, la toma de participación en el capital social y los acuerdos inter empresariales. Puede tener lugar a través del doble proceso de integración vertical u horizontal. Es una agrupación de empresas tanto de manera física (fusión en una sola) o como forma de hacerse con el poder (grupo de empresas). Existen varias formas de concentración: fusión, absorción, control financiero, acuerdos de vinculación vertical u horizontal y vinculación personal.

Según el Código de Comercio, una fusión es una modalidad de negocio en la que se juntan dos o más empresas separadas en una única y universal identidad económica para desarrollar una actividad común, uniendo sus patrimonios. Los socios de las empresas previas continúan siendo socios de la nueva empresa pero no recibirán dinero por la fusión, dado que, no es una liquidación de bienes de la empresa y, por ello, sólo recibirán nuevas acciones.

2.2.2 Ley de Sociedades Mercantiles.

La ley de sociedades mercantiles en la última reforma publicada DOF 13-06-2014, capítulo IX indica:

De la fusión, transformación y escisión de las sociedades

Artículo 222.- La fusión de varias sociedades deberá ser decidida por cada una de ellas, en la forma y términos que correspondan según su naturaleza.

Artículo 228 Bis.- Se da la escisión cuando una sociedad denominada escidente decide extinguirse y divide la totalidad o parte de su activo, pasivo y capital social en dos o más partes, que son aportadas en bloque a otras sociedades de nueva creación denominadas escindidas; o cuando la escidente, sin extinguirse, aporta en bloque parte de su activo, pasivo y capital social a otra u otras sociedades de nueva creación.

La escisión se registrará por lo siguiente:

I.- Sólo podrá acordarse por resolución de la asamblea de accionistas o socios u órgano equivalente, por la mayoría exigida para la modificación del contrato social;

II.- Las acciones o partes sociales de la sociedad que se escinda deberán estar totalmente pagadas;

III.- Cada uno de los socios de la sociedad escidente tendrá inicialmente una proporción del capital social de las escindidas, igual a la de que sea titular en la escidente;

IV.- La resolución que apruebe la escisión deberá contener:

a) La descripción de la forma, plazos y mecanismos en que los diversos conceptos de activo, pasivo y capital social serán transferidos;

b) La descripción de las partes del activo, del pasivo y del capital social que correspondan a cada sociedad escindida, y en su caso a la escidente, con detalle suficiente para permitir la identificación de éstas;

c) Los estados financieros de la sociedad escidente, que abarquen por lo menos las operaciones realizadas durante el último ejercicio social, debidamente dictaminados por auditor externo. Corresponderá a los administradores de la escidente, informar a la asamblea sobre las operaciones que se realicen hasta que la escisión surta plenos efectos legales;

d) La determinación de las obligaciones que por virtud de la escisión asuma cada sociedad escindida. Si una sociedad escindida incumpliera alguna de las obligaciones asumidas por ella en virtud de la escisión, responderán solidariamente ante los acreedores que no hayan dado su consentimiento expreso, la o las demás sociedades escindidas, durante un plazo de tres años contado a partir de la última de las publicaciones a que se refiere la fracción V, hasta por el importe del activo neto que les haya sido atribuido en la escisión a cada una de ellas; si la escidente no hubiere dejado de existir, ésta responderá por la totalidad de la obligación; y

e) Los proyectos de estatutos de las sociedades escindidas.

V. La resolución de escisión deberá protocolizarse ante fedatario público e inscribirse en el Registro Público de Comercio. Asimismo, deberá publicarse en el sistema electrónico establecido por la Secretaría de Economía, un extracto de dicha resolución que contenga, por lo menos, la síntesis de la información a que se refieren los incisos a) y d) de la fracción IV de este artículo, indicando claramente que el texto completo se encuentra a disposición de socios y acreedores en el domicilio social de la sociedad

durante un plazo de cuarenta y cinco días naturales contados a partir de que se hubieren efectuado la inscripción y la publicación;

VI.- Durante el plazo señalado, cualquier socio o grupo de socios que representen por lo menos el veinte por ciento del capital social o acreedor que tenga interés jurídico, podrá oponerse judicialmente a la escisión, la que se suspenderá hasta que cause ejecutoria la sentencia que declara que la oposición es infundada, se dicte resolución que tenga por terminado el procedimiento sin que hubiere procedido la oposición o se llegue a convenio, siempre y cuando quien se oponga diere fianza bastante para responder de los daños y perjuicios que pudieren causarse a la sociedad con la suspensión;

VII.- Cumplidos los requisitos y transcurrido el plazo a que se refiere la fracción V, sin que se haya presentado oposición, la escisión surtirá plenos efectos; para la constitución de las nuevas sociedades, bastará la protocolización de sus estatutos y su inscripción en el Registro Público de Comercio;

VIII.- Los accionistas o socios que voten en contra de la resolución de escisión gozarán del derecho a separarse de la sociedad, aplicándose en lo conducente lo previsto en el artículo 206 de esta ley;

IX.- Cuando la escisión traiga aparejada la extinción de la escidente, una vez que surta efectos la escisión se deberá solicitar del Registro Público de Comercio la cancelación de la inscripción del contrato social;

X.- No se aplicará a las sociedades escindidas lo previsto en el artículo 141 de esta ley.

2.2.2 Clasificación de las fusiones:

- Fusión pura: Dos o más compañías que se unen y forman una nueva. Una fusión pura conlleva la disolución de las dos compañías independientes, es decir,

desaparecen, y la creación de una empresa totalmente nueva, eliminación de las empresas que se unen y la transmisión de los bienes a la nueva empresa creada. Los accionistas siguen siendo accionistas de la nueva empresa.

- Fusión por absorción: Una sociedad absorbe otra. En este tipo de fusión desaparece una de las empresas y prevalece otra.

Los motivos de las empresas se clasifican de acuerdo a su importancia y sus objetivos como sigue:

- Fusión horizontal: Dos sociedades que trabajan en la misma área y deciden unirse para hacerse más fuertes en el mercado, aumentar la cuota de mercado y aprovechar economías de escala.
- Fusión vertical: Diversificación hacia delante o hacia atrás.
- Conglomerado: Son sociedades que comparten funciones generales y centrales, como la función de administración.

Con base en lo anteriormente descrito, podemos concluir que la empresa fritos Totis, S.A. de C.V. y la empresa La Costeña, S.A. de C.V. llevaron a cabo un proceso de concentración que de manera específica se trató de una fusión por absorción en la cual la empresa La Costeña absorbió a Fritos Totis, desapareciendo ésta última como empresa y prevaleciendo la empresa La Costeña. Se conservaron las marcas registradas por Fritos Totis para efectos de comercialización. Anexo 1.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Tipo de estudio.

En esta parte de la investigación se define ontológicamente la metodología utilizada. Asimismo se describe de manera clara los métodos y las técnicas de recopilación, captura y análisis de la información, el diseño de la investigación y las variables que intervienen en la misma.

Hernández R. (2010) afirma que “los enfoques cualitativos tienen como características el medir fenómenos, probar hipótesis y hacer análisis de causa-efecto mediante procesos no secuenciales, inductivos y/o analógicos, probatorios y el análisis de la realidad” Con base en lo anteriormente descrito se puede afirmar que en esta investigación se utiliza la técnica de investigación documental considerando que se habrá de revisar el estado del arte de aspectos administrativos con respecto del tema escogido.

El proceso de razonamiento es inductivo porque va de lo particular a lo general y analógico porque va de lo particular a lo particular.

Su enfoque es cualitativo porque se basará en el análisis de los efectos de la interrelación de las variables, extrayendo el significado de los datos sin basarse en la estadística.

Su alcance es descriptivo no experimental ya que se limita a la descripción y a la observación de las variables sin manipulación de las mismas.

Se realizó la selección de la muestra de forma aleatoria e intencional, así como aplicación del cuestionario tipo Likert y piloteado por expertos.

En su dimensión temporal esta investigación es transversal porque se habrán de observar las variables por un período corto de tiempo que va desde Enero hasta Diciembre 2013.

3.2 Técnicas o instrumentos de recopilación, procesamiento y análisis de datos.

Técnicas de recopilación, procesamiento y análisis de datos.

Para la recolección de la información se utilizarán instrumentos de medición y técnicas de recopilación de información como los formatos, los cuestionarios, las encuestas y las entrevistas estructuradas y no estructuradas que son las más utilizadas en las ciencias sociales en donde se ubica la administración y que se detalla a continuación:

- Evaluación del clima laboral mediante la aplicación de un cuestionario tipo Likert piloteada por expertos a una muestra aleatoria e intencional del total de trabajadores del área comercial. Con la intención de no influir en los evaluados se omitieron los nombres.

Cuestionarios. Para el diseño de los cuestionarios se recurrió a diversas fuentes bibliográficas complementándolos con observaciones de los directivos de la empresa y con escala de Likert. En la elaboración de las preguntas se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

1.- respecto al contenido:

- ¿es necesaria?
- ¿es concreta?,
- ¿es sencilla?...

2.- respecto al lenguaje:

- ¿la entenderán todos los encuestados?

- ¿hay algún sesgo en la redacción, induciendo una alternativa determinada de respuesta?
- ¿está bien enfocada la pregunta?...

3.- respecto a la ubicación de la pregunta dentro de la secuencia:

- ¿su respuesta puede verse influida por preguntas previas?
- ¿está bien colocada dentro del tema?

4.- Respecto de la presentación:

- que sea y parezca corta
- que sea y parezca fácil
- que parezca atractiva

3.3 Población y muestra.

El universo de los empleados del área comercial que laboran en Fritos Totis es de 165 empleados, Se realizó la selección de la muestra de forma aleatoria e intencional, piloteado por expertos

El cuestionario que se aplicó a 20 trabajadores del área de ventas para medir el clima laboral es el siguiente:

Cuadro 1. Cuestionario para medir el clima laboral del área comercial

A cada pregunta ha de responderse con una de las siguientes puntuaciones:

- a: SI sin duda alguna
- b: SI con alguna duda o matices
- c: SI/NO ambas son válidas
- d: NO con alguna duda o matices
- e: NO sin duda alguna

Marque solamente una.

1. ¿Siente ilusión por ir a trabajar los lunes?
2. ¿Resulta estimulante su lugar de trabajo
3. ¿Es deprimente su lugar de trabajo?
4. ¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?
5. ¿Se siente integrado a la empresa?
6. ¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?
7. ¿Prefiere cumplir órdenes a tomar la iniciativa?
8. ¿Considera que sus superiores escuchan sus propuestas de mejora?
9. ¿Le gustaría que hubiera un cambio de fondo en la manera de administrar la empresa?
10. ¿Considera que posee competencias que no están siendo aprovechadas por la empresa?

Fuente: Elaboración propia con información de www.gerenteweb.com. Recuperado el 5 de sept. de 2013.

De la misma manera se aplicó el siguiente cuestionario para evaluar los niveles directivos a 5 trabajadores de nivel directivo:

Cuadro 2 Cuestionario para evaluar a los niveles directivos del área comercial.

1.- ¿Cuál de las siguientes cualidades le sería más útil para persuadir al jefe ante un nuevo proyecto o idea de futuro propuesta por usted?

- a) Competencia y un conocimiento perfecto del tema en cuestión.
- b) Capacidad para modificar sus razonamientos según la actitud del comité.
- c) Facultad para mantener el orden de sus ideas a pesar de las interrupciones.
- d) Habilidad para hacer creer al resto del comité que su opción es la correcta.

2.- En sus decisiones como del jefe, ¿qué influye más?:

- a) Los razonamientos
- b) Los impulsos
- c) Impulsos y razonamientos por igual.
- d) La intuición.

3.- A la hora de actuar ante sus compañeros de trabajo:

- a) Tiendo a ser muy sociable
- b) No confío mucho en la gente
- c) Limito mis relaciones sociales a unos cuantos.
- d) Soy autoritario

4.- ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se ajustan más a usted?:

- a) Le resulta fácil influir en los demás.
- b) Toma el mando en actividades de grupo.
- c) Toma decisiones con rapidez.
- d) Prefiere poner en práctica un proyecto que planearlo.

5.- En el momento de tomar decisiones de gran responsabilidad:

- a) Me mantengo firme en mis decisiones.
- b) Comparto siempre mis dudas con los compañeros.
- c) No acostumbro a compartir las dudas ya que se pierde credibilidad y puede reinar la incertidumbre.
- d) No arriesgo en las decisiones si hay posibilidad de error, aunque el éxito pudiera ser grande.

6.- ¿Se considera paciente o espontáneo?

- a) Suelo ser paciente.

- b) Soy espontáneo pero sin caer en la impulsividad
- c) Soy impulsivo en ocasiones.
- d) Según la situación o momento.

7- En sus actividades cotidianas, tiende a dar prioridad a:

- a) los resultados y la rentabilidad objetiva
- b) los factores sociales y humanos
- c) Un punto intermedio a las dos anteriores.
- d) No doy prioridad a ninguna actividad en concreto.

8.- ¿Qué grupo de cualidades se ajusta más a su personalidad?:

- a) Persuasivo, aventurero, confiado
- b) Audaz, competitivo, nervioso
- c) Tímido, leal, tolerante
- d) Tenaz, disciplinado, tranquilo

9.- ¿Considera que su sueldo es el apropiado para el puesto que tiene?

- a) Si
- b) No
- c) Dudoso
- d) Prefiero no contestar

10.- Está dispuesto a viajar si el puesto de trabajo lo requiere?

- a) Sí, pero en temporadas cortas de tiempo.
- b) Sí.
- c) No.
- d) Al no tener pareja, no habría ningún problema

Fuente: <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream>. Recuperado el 3 de sept. De 2013.

Para los niveles de jefatura se aplicó el siguiente cuestionario a 10 trabajadores de ese nivel:

Cuadro 3 Cuestionario para evaluar al personal de jefatura del área comercial.

1. ¿En general, considera alcanzar los objetivos que se propone en su puesto de trabajo?

SI

NO

2. ¿Considera tener suficiente autonomía en su puesto de trabajo?

SI

NO

3. ¿Participa activamente en la toma de decisiones de su area?

SI

NO

4. ¿Puede hacer propuestas de mejoras en su área de trabajo?

SI

NO

5. ¿Su trabajo le permite una formación profesional continua?

SI

NO

6. ¿Considera que existe apoyo y ayuda entre compañeros de trabajo?

SI

NO

7. ¿Considera que en general existe buena comunicación entre compañeros de trabajo?

SI

NO

Fuente: elaboración propia con información de www.efqm.org Recuperado el 5 de septiembre de 2013.

- Asimismo se recurrió a la aplicación de entrevistas estructuradas y no estructuradas. Con el objeto de recabar información que pudiera ser omitida por los cuestionarios, se recurrió a la aplicación de entrevistas a los distintos niveles de la empresa.

- Se realizó Investigación de campo. La observación directa de la unidad de análisis se hizo necesaria mediante la observación de campo.

La revisión del estado del arte del tema de estudio se realizará consultando bases de datos científicas reconocidas y publicaciones especializadas indexadas. De la misma manera se recurrirá a la revisión de papers, actas de conferencias, congresos y libros.

Una vez obtenida la información necesaria se pasará a su revisión y análisis utilizando un enfoque crítico y profesional apoyándose en técnicas como el subrayado y el fichaje, realizando un razonamiento profesional y objetivo de los resultados de las entrevistas y de las respuestas obtenidas en la aplicación de los cuestionarios y las entrevistas.

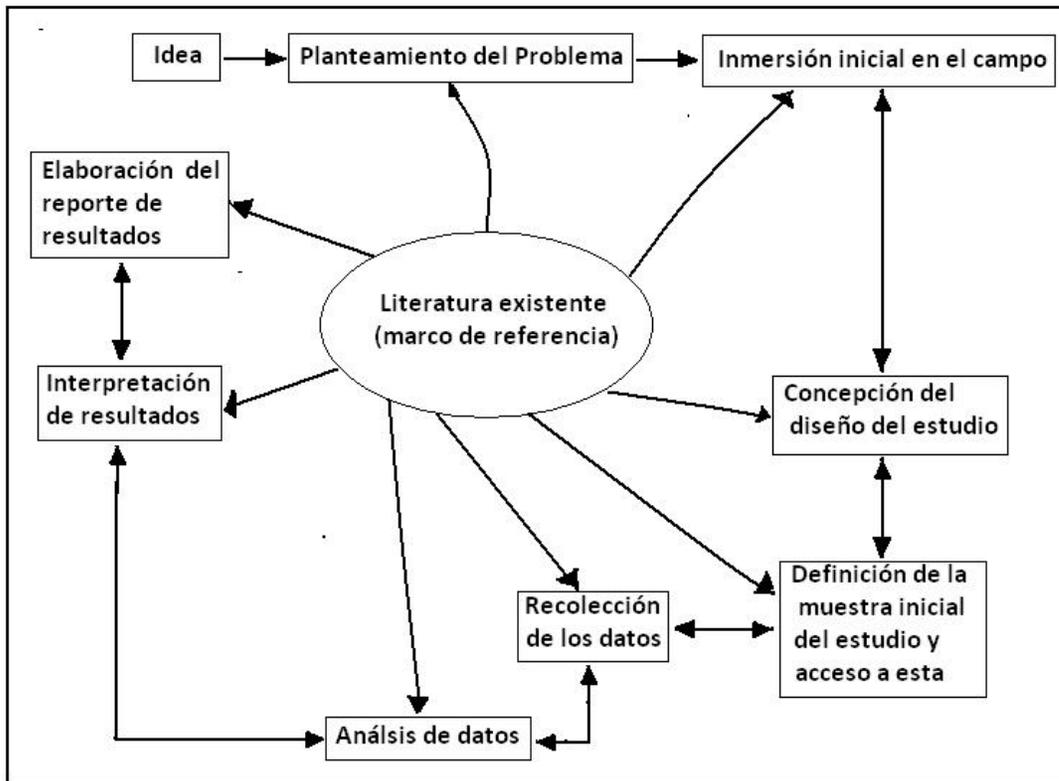
De la misma manera se habrá de llevar a cabo observación personal del sujeto y sus elementos involucrados para recopilar información de primera mano que a veces escapa a los demás instrumentos

Al revisar el estado del arte del conocimiento de la administración se observarán las siguientes variables:

- a) proceso de fusión
- b) integración de equipos de trabajo del área comercial.

Se plantea el siguiente proceso de investigación con el objeto de abordar los puntos anteriores:

Figura 1 Proceso de la investigación.



Fuente. Elaboración propia con información de Hernández R.(2013).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

4.1 Análisis de resultados

De la aplicación del cuestionario para medir el clima laboral de la empresa resultante de la fusión se tienen los siguientes resultados:

Cuadro 7 Resultados de la aplicación del cuestionario para medir el clima laboral.

A cada pregunta ha de responderse con una de las siguientes puntuaciones:

- a: SI sin duda alguna
 - b: SI con alguna duda o matices
 - c: SI/NO ambas son válidas
 - d: NO con alguna duda o matices
 - e: NO sin duda alguna
- Marque solamente una.

1. Siente ilusión por ir a trabajar los lunes?
R: e= 15 a= 3 d=2
2. Resulta estimulante su lugar de trabajo
R: e= 10 a= 5 d= 5
3. Como es de deprimente su lugar de trabajo?
R: b=15 e= 5
4. ¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?
R: e= 15 d= 4 e=1
5. ¿Se siente integrado a la empresa?
R: d= 14 b= 6
6. ¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?
R: b= 10 a= 5 e= 5
7. ¿Prefiere cumplir ordenes a tomar la iniciativa?
R: a= 10 d= 5 e= 5
8. Considera que sus superiores escuchan sus propuestas de mejora?
R: a=10 e= 10
9. ¿Le gustaría que hubiera un cambio de fondo en la manera de administrar la empresa?
R: a= 20
10. ¿Considera que posee competencias que no están siendo aprovechadas por la empresa?
R: a=15 d= 5

De la aplicación del cuestionario a los niveles directivos del área comercial se tuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 8 Resultados de la aplicación del cuestionario para evaluar a los niveles directivos del área comercial.

1.- ¿Cuál de las siguientes cualidades le sería más útil para persuadir al jefe ante un nuevo proyecto o idea de futuro propuesta por usted?

- a) Competencia y un conocimiento perfecto del tema en cuestión. R=2
- b) Capacidad para modificar sus razonamientos según la actitud del comité.
- c) Facultad para mantener el orden de sus ideas a pesar de las interrupciones.
- d) Habilidad para hacer creer al resto del comité que su opción es la correcta. R= 3

2.- En sus decisiones como del jefe, qué influye más:

- a) Los razonamientos R=3
- b) Los impulsos
- c) Impulsos y razonamientos por igual. R=2
- d) La intuición.

3.- A la hora de actuar ante sus compañeros de trabajo:

- a) Tiendo a ser muy sociable
- b) No confío mucho en la gente R=2
- c) Limito mis relaciones sociales a unos cuantos. R=1
- d) Soy autoritario R= 2

4.-Cuál de las siguientes afirmaciones se ajustan más a usted:

- a) Le resulta fácil influir en los demás. R=2
- b) Toma el mando en actividades de grupo. R=2
- c) Toma decisiones con rapidez. R=1
- d) Prefiere poner en práctica un proyecto que planearlo.

5.- : En el momento de tomar decisiones de gran responsabilidad:

- a) Me mantengo firme en mis decisiones. R=
- b) Comparto siempre mis dudas con los compañeros.
- c) No acostumbro a compartir las dudas ya que se pierde credibilidad y puede reinar la incertidumbre. R=3
- d) No arriesgo en las decisiones si hay posibilidad de error, aunque el éxito pudiera ser grande.

6.- : ¿Se considera paciente o espontáneo?

- a) Suelo ser paciente.
- b) Soy espontáneo pero sin caer en la impulsividad
- c) Soy impulsivo en ocasiones.
- d) Según la situación o momento. R=5

7- : En sus actividades cotidianas, tiende a dar prioridad a:

- a) los resultados y la rentabilidad objetiva R=3
- b) los factores sociales y humanos
- c) Un punto intermedio a las dos anteriores. R=2
- d) No doy prioridad a ninguna actividad en concreto.

8.- : Qué grupo de cualidades se ajusta más a su personalidad:

- a) Persuasivo, aventurero, confiado
- b) Audaz, competitivo, nervioso R=2
- c) Tímido, leal, tolerante
- d) Tenaz, disciplinado, tranquilo R=3

9.- : ¿Considera que su sueldo es el apropiado para el puesto que tiene?

- a) Si R=2
- b) No
- c) Dudoso R=3
- d) Prefiero no contestar

10.- : ¿Está dispuesto a viajar si el puesto de trabajo lo requiere?

- a) Sí, pero en temporadas cortas de tiempo. R=3
- b) Sí.
- c) No. R=2
- d) Al no tener pareja, no habría ningún problema

De la aplicación del cuestionario para evaluar al personal de jefatura del área comercial se tuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 9 Resultados de la aplicación del cuestionario para evaluar al personal de jefatura del área comercial.

1. ¿En general, considera alcanzar los objetivos que se propone en su puesto de

trabajo? R: SI= 8 A VECES= 2

2. ¿Considera tener suficiente autonomía en su puesto de trabajo?

R: SI= 7 NO= 3

3. ¿Participa activamente en la toma de decisiones de su área?

R: SI= 8 A VECES= 2

4. ¿Puede hacer propuestas de mejoras en su área de trabajo?

R: SI= 7 A VECES: 3

5. ¿Su trabajo le permite una formación profesional continua?

R: SI= 6 NO= 4

6. ¿Considera que existe apoyo y ayuda entre compañeros de trabajo?

R: SI= 5 NO= 5

7. ¿Considera que en general existe buena comunicación entre compañeros de trabajo?

R: SI= 4 NO= 6

Para el análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario, se utilizó el software de analítica predictiva SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) por sus siglas en inglés o “Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales” en español.

	¿Siente ilusión por ir a trabajar los lunes?	¿Resulta estimulante su lugar de trabajo?	¿Es deprimente su lugar de trabajo?	¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?	¿Se siente integrado a la empresa?	¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?	¿Prefiere cumplir órdenes a tomar la iniciativa?	¿Prefiere cumplir órdenes a tomar la iniciativa?	¿Le gustaría que hubiera un cambio de fondo en la manera de administrar la empresa?	¿Considera que posee competencias que no están siendo aprovechadas por la empresa?
Válido	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla de frecuencia

¿Siente ilusión por ir a trabajar los lunes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI sin duda alguna	3	15,0	15,0	15,0
	NO con alguna duda o matices	2	10,0	10,0	25,0
	NO sin duda alguna	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

¿Resulta estimulante su lugar de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI sin duda alguna	5	25,0	25,0	25,0
	NO con alguna duda o matices	5	25,0	25,0	50,0
	NO sin duda alguna	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

¿Es deprimente su lugar de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI con alguna duda o matices	15	75,0	75,0	75,0
	NO sin duda alguna	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI con alguna duda o matices	15	75,0	75,0	75,0
	NO con alguna duda o matices	4	20,0	20,0	95,0
	NO sin duda alguna	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

¿Se siente integrado a la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI con alguna duda o matices	6	30,0	30,0	30,0
	NO con alguna duda o matices	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI sin duda alguna	4	20,0	20,0	20,0
	SI con alguna duda o matices	11	55,0	55,0	75,0
	NO sin duda alguna	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

¿Prefiere cumplir órdenes a tomar la iniciativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI sin duda alguna	10	50,0	50,0	50,0
	NO con alguna duda o matices	5	25,0	25,0	75,0
	NO sin duda alguna	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

¿Le gustaría que hubiera un cambio de fondo en la manera de administrar la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI sin duda alguna	20	100,0	100,0	100,0

¿Considera que posee competencias que no están siendo aprovechadas por la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI sin duda alguna	15	75,0	75,0	75,0
	NO con alguna duda o matices	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Resumen de procesamiento de casos^a

	Casos					
	Incluido		Excluido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Siente ilusión por ir a trabajar los lunes?	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
¿Resulta estimulante su lugar de trabajo?	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
¿Es deprimente su lugar de trabajo?	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
¿Se siente integrado a la empresa?	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
¿Prefiere cumplir órdenes a tomar la iniciativa?	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
¿Prefiere cumplir órdenes a tomar la iniciativa?	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
¿Le gustaría que hubiera un cambio de fondo en la manera de administrar la empresa?	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%
¿Considera que posee competencias que no están siendo aprovechadas por la empresa?	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%

Resúmenes de casos^a

	¿Siente ilusión por ir a trabajar los lunes?	¿Resulta estimulante su lugar de trabajo?	¿Es deprimente su lugar de trabajo?	¿Está satisfecho con su trayecto dentro de la empresa?	¿Se integra a la empresa?	¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?	¿Prefiere cumplir órdenes a tomar la iniciativa?	¿Prefiere cumplir órdenes a tomar la iniciativa?	¿Le gustaría que hubiera un cambio de fondo en la manera de administrar la empresa?	¿Considera que posee competencias que no están siendo aprovechadas por la empresa?
1	NO sin duda alguna	NO sin duda alguna	SI con alguna duda o matices	SI con alguna duda o matices	NO con alguna duda o matices	SI con alguna duda o matices	NO sin duda alguna	SI sin duda alguna	SI sin duda alguna	SI sin duda alguna
2	NO sin duda alguna	NO sin duda alguna	SI con alguna duda o matices	SI con alguna duda o matices	NO con alguna duda o matices	SI con alguna duda o matices	NO sin duda alguna	NO sin duda alguna	SI sin duda alguna	SI sin duda alguna
3	NO sin duda alguna	NO sin duda alguna	SI con alguna duda o matices	SI con alguna duda o matices	NO con alguna duda o matices	SI con alguna duda o matices	NO sin duda alguna	SI sin duda alguna	SI sin duda alguna	SI sin duda alguna
4	NO	NO sin duda alguna	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI sin duda alguna

	sin duda algun a	duda alguna	con alguna duda o matice s	con algun a duda o matic es	con algun a duda o matic es	con algun a duda o matic es	sin duda algun a	sin duda algun a	sin duda algun a	duda alguna
5	NO sin duda algun a	NO sin duda alguna	SI con alguna duda o matice s	SI con algun a duda o matic es	NO con algun a duda o matic es	SI con algun a duda o matic es	SI sin duda algun a	SI sin duda algun a	SI sin duda algun a	NO con alguna duda o matices
6	NO sin duda algun a	NO sin duda alguna	SI con alguna duda o matice s	SI con algun a duda o matic es	NO con algun a duda o matic es	SI con algun a duda o matic es	SI sin duda algun a	NO sin duda algun a	SI sin duda algun a	SI sin duda alguna
7	NO sin duda algun a	NO sin duda alguna	SI con alguna duda o matice s	SI con algun a duda o matic es	NO con algun a duda o matic es	SI con algun a duda o matic es	SI sin duda algun a	SI sin duda algun a	SI sin duda algun a	NO con alguna duda o matices
8	NO sin duda algun a	NO sin duda alguna	SI con alguna duda o matice s	SI con algun a duda o matic es	NO con algun a duda o matic es	SI con algun a duda o matic es	SI sin duda algun a	NO sin duda algun a	SI sin duda algun a	SI sin duda alguna
9	NO sin	NO sin duda	SI con	SI con	NO con	SI con	SI sin	SI sin	SI sin	SI sin duda

	duda algun a	alguna	alguna duda o matice s	algun a duda o matic es	algun a duda o matic es	algun a duda o matic es	duda algun a	duda algun a	duda algun a	alguna
10	NO sin duda algun a	NO sin duda alguna	SI con alguna duda o matice s	SI con algun a duda o matic es	NO con algun a duda o matic es	SI con algun a duda o matic es	NO sin duda algun a	NO sin duda algun a	SI sin duda algun a	SI sin duda alguna
11	NO sin duda algun a	SI sin duda alguna	SI con alguna duda o matice s	SI con algun a duda o matic es	NO con algun a duda o matic es	SI con algun a duda o matic es	NO con algun a duda o matic es	SI sin duda algun a	SI sin duda algun a	SI sin duda alguna
12	NO sin duda algun a	SI sin duda alguna	SI con alguna duda o matice s	SI con algun a duda o matic es	NO con algun a duda o matic es	SI sin duda algun a	NO con algun a duda o matic es	NO sin duda algun a	SI sin duda algun a	NO con alguna duda o matices
13	NO sin duda algun a	SI sin duda alguna	SI con alguna duda o matice s	SI con algun a duda o matic es	NO con algun a duda o matic es	SI sin duda algun a	NO con algun a duda o matic es	SI sin duda algun a	SI sin duda algun a	SI sin duda alguna
14	NO sin duda	SI sin duda alguna	SI con alguna	SI con algun	NO con algun	SI sin duda	SI sin duda	NO sin duda	SI sin duda	SI sin duda alguna

	alguna		duda o matices	a duda o matices	a duda o matices	alguna	alguna	alguna	alguna	
15	NO sin duda alguna	SI sin duda alguna	SI con alguna duda o matices	SI con alguna duda o matices	SI con alguna duda o matices	SI sin duda alguna	SI sin duda alguna	SI sin duda alguna	SI sin duda alguna	SI sin duda alguna
16	SI sin duda alguna	NO con alguna duda o matices	NO sin duda alguna	NO con alguna duda o matices	SI con alguna duda o matices	NO sin duda alguna	SI sin duda alguna	NO sin duda alguna	SI sin duda alguna	NO con alguna duda o matices
17	SI sin duda alguna	NO con alguna duda o matices	NO sin duda alguna	NO con alguna duda o matices	SI con alguna duda o matices	NO sin duda alguna	SI sin duda alguna	SI sin duda alguna	SI sin duda alguna	SI sin duda alguna
18	SI sin duda alguna	NO con alguna duda o matices	NO sin duda alguna	NO con alguna duda o matices	SI con alguna duda o matices	NO sin duda alguna	NO con alguna duda o matices	NO sin duda alguna	SI sin duda alguna	SI sin duda alguna
19	NO con alguna	NO con alguna duda o	NO sin duda alguna	NO con alguna	SI con alguna	NO sin duda alguna	NO con alguna	SI sin duda alguna	SI sin duda alguna	SI sin duda alguna

		duda o matic es	matice s		duda o matic es	duda o matic es	a	duda o matic es	a	a	
20		NO con algun a duda o matic es	NO con algun a duda o matice s	NO sin duda algun a	NO sin duda algun a	SI con algun a duda o matic es	NO sin duda algun a	SI sin duda algun a	NO sin duda algun a	SI sin duda algun a	NO con algun a duda o matices
Tot al	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
a. Limitado a los primeros 100 casos.											

Correlaciones

		¿Siente ilusión por ir a trabajar los lunes?	¿Resulta estimulante su lugar de trabajo?	¿Es deprimente su lugar de trabajo?	¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?	¿Se siente integrado a la empresa?	¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?	¿Prefiere cumplir órdenes a tomar la iniciativa?	¿Prefiere cumplir órdenes a tomar la iniciativa?	¿Le gustaría que hubiera un cambio de fondo en la manera de administrar la empresa?	¿Considera que posee competencias que no están siendo aprovechadas por la empresa?
¿Siente ilusión por ir a trabajar los lunes?	Correlación de Pearson	1	-,075	-,855**	-,772**	,754**	-,825**	,188	-,191	. ^b	-,122
	Sig. (bilateral)		,752	,000	,000	,000	,000	,428	,419	.	,608
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
¿Resulta estimulante su lugar de trabajo?	Correlación de Pearson	-,075	1	,088	,086	,100	,307	,030	,015	. ^b	,018
	Sig. (bilateral)	,752		,712	,718	,675	,188	,900	,949	.	,941
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
¿Es deprimente su lugar de trabajo?	Correlación de Pearson	-,855**	,088	1	,979**	-,882**	,965**	-,178	,174	. ^b	,200
	Sig. (bilateral)	,000	,712		,000	,000	,000	,453	,463	.	,398
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?	Correlación de Pearson	-,772**	,086	,979**	1	-,863**	,945**	-,209	,212	. ^b	,267
	Sig. (bilateral)	,000	,718	,000		,000	,000	,377	,370	.	,255
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
¿Se siente integrado a la empresa?	Correlación de Pearson	,754**	,100	-,882**	-,863**	1	-,797**	,275	-,066	. ^b	-,126

	Sig. (bilateral)	,000	,675	,000	,000		,000	,241	,783	.	,597
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?	Correlación de Pearson	-,825**	,307	,965**	,945**	-,797**	1	-,139	,141	. ^b	,177
	Sig. (bilateral)	,000	,188	,000	,000	,000		,560	,554	.	,455
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
¿Prefiere cumplir órdenes a tomar la iniciativa?	Correlación de Pearson	,188	,030	-,178	-,209	,275	-,139	1	-,099	. ^b	-,372
	Sig. (bilateral)	,428	,900	,453	,377	,241	,560		,679	.	,106
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
¿Prefiere cumplir órdenes a tomar la iniciativa?	Correlación de Pearson	-,191	,015	,174	,212	-,066	,141	-,099	1	. ^b	,174
	Sig. (bilateral)	,419	,949	,463	,370	,783	,554	,679		.	,463
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
¿Le gustaría que hubiera un cambio de fondo en la manera de administrar la empresa?	Correlación de Pearson	. ^b									
	Sig. (bilateral)
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
¿Considera que posee competencias que no están siendo aprovechadas por la empresa?	Correlación de Pearson	-,122	,018	,200	,267	-,126	,177	-,372	,174	. ^b	1
	Sig. (bilateral)	,608	,941	,398	,255	,597	,455	,106	,463	.	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa? * ¿Es deprimente su lugar de trabajo?	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%

¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?*¿Es deprimente su lugar de trabajo? tabulación cruzada				
Recuento				
		¿Es deprimente su lugar de trabajo?		Total
		SI con alguna duda o matices	NO sin duda alguna	
¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?	SI con alguna duda o matices	15	0	15
	NO con alguna duda o matices	0	4	4
	NO sin duda alguna	0	1	1
Total		15	5	20

El análisis de la correlación entre estas dos variables nos indica que el 75% de los entrevistados se encuentra satisfecho con su trayectoria en la empresa, pero que considera que su lugar de trabajo actual es deprimente.

¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?*¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa? tabulación cruzada				
Recuento				
	¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?			Total
	SI con alguna duda o matices	NO con alguna duda o matices	NO sin duda alguna	

¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?	SI sin duda alguna	4	0	0	4
	SI con alguna duda o matices	11	0	0	11
	NO sin duda alguna	0	4	1	5
Total		15	4	1	20

El análisis de la correlación entre estas dos variables nos indica que el 55% de los entrevistados conoce la importancia de su labor en la empresa y se encuentra satisfecho con su trayectoria dentro de la misma.

¿Siente ilusión por ir a trabajar los lunes? * ¿Se siente integrado a la empresa? tabulación cruzada				
Recuento				
		¿Se siente integrado a la empresa?		Total
		SI con alguna duda o matices	NO con alguna duda o matices	
¿Siente ilusión por ir a trabajar los lunes?	SI sin duda alguna	3	0	3
	NO con alguna duda o matices	2	0	2
	NO sin duda alguna	1	14	15
Total		6	14	20

La correlación entre estas dos variables nos indica que el 63% de los entrevistados NO siente ilusión por ir a trabajar los lunes y NO se siente integrado a la nueva empresa, lo que indica el estrés al que han sido sometidos en la fusión.

¿Resulta estimulante su lugar de trabajo? * ¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa? tabulación cruzada					
Recuento					
		¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?			Total
		SI sin duda alguna	SI con alguna duda o matices	NO sin duda alguna	
¿Resulta estimulante su lugar de trabajo?	SI sin duda alguna	4	1	0	5
	NO con alguna duda o matices	0	0	5	5

	matices				
	NO sin duda alguna	0	10	0	10
Total		4	11	5	20

El análisis de la correlación entre estas dos variables nos indica que el 50% de los entrevistados conoce su aporte en la empresa, pero que considera que su lugar de trabajo actual NO es estimulante.

¿Siente ilusión por ir a trabajar los lunes?*¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?					
tabulación cruzada					
Recuento					
		¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?			Total
		SI sin duda alguna	SI con alguna duda o matices	NO sin duda alguna	
¿Siente ilusión por ir a trabajar los lunes?	SI sin duda alguna	0	0	3	3
	NO con alguna duda o matices	0	0	2	2
	NO sin duda alguna	4	11	0	15
Total		4	11	5	20

El análisis de la correlación entre estas dos variables nos indica que el 55% de los entrevistados conoce la importancia de su labor en la empresa, pero no siente ilusión por ir a trabajar los lunes.

¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?*¿Se siente integrado a la empresa?				
tabulación cruzada				
Recuento				
		¿Se siente integrado a la empresa?		Total
		SI con alguna duda o matices	NO con alguna duda o matices	
¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?	SI sin duda alguna	1	3	4
	SI con alguna duda o matices	0	11	11
	NO sin duda alguna	5	0	5
Total		6	14	20

El análisis de la correlación entre estas dos variables nos indica que el 55% de los entrevistados NO se siente integrado a la empresa, pero conoce el aporte que su trabajo hace a la empresa.

4.2 Diagnóstico.

Con base en los resultados obtenidos se describe la situación de la empresa resultante de la fusión como inestable, debido principalmente a que el proceso de fusión ha sido un proceso difícil que fue implantado sin ningún programa de sensibilización ni de comunicación con los empleados, especialmente de la empresa absorbida.

Un alto porcentaje del número de empleados, tienen una antigüedad laboral superior a los 10 años en la empresa que fusionada que es Fritos Totis , en los cuales además de la cultura de su organización respectiva que hubiesen compartido, hay que tener presente también los vínculos que se generaron en esos años, en sus respectivas empresas. Encontrarse ahora entonces, al interior de la nueva cultura organizacional de Conservas La Costeña ha implicado renunciaciones significativas en su quehacer, en sus relaciones informales, y ha generado inseguridad ante un posible despido, porque se han visto enfrentados a la realidad de una reubicación en sus puestos de trabajo y también a que en algunos de los cargos actuales, se encuentran dos personas desempeñando la misma labor, por lo que ha sido necesario dividir las funciones del mismo.

Como consecuencia estos cambios en la cultura de la organización, se reflejan en forma directa en el clima organizacional, el cual tiene implicaciones directas y significativas no solo en la satisfacción de los empleados, sino en la productividad, en la

calidad, en la eficiencia, en el éxito y la supervivencia de la empresa resultante de la Fusión; Conservas La Costeña.

El clima organizacional de la empresa resultante de la fusión; Conservas La Costeña ha representado cambios en la actitud de los empleados, ya que ésta no es solamente la resultante de los nuevos factores organizacionales producto de la fusión, sino que está directamente relacionada con la percepción que el trabajador tiene tanto de las nuevas estructuras, como de los procesos que están ocurriendo en su medio laboral, lo cual es nuevo para unos y conocido para otros, en aspectos como el espacio físico, las labores desempeñadas, etc. pero igualmente extraño, en cuanto al gran número de compañeros de trabajo y algunos jefes que ingresaron a ejercer funciones de liderazgo, lo cual incide directamente en las relaciones informales y formales y por ende en la productividad.

Esto implica que los empleados provenientes de Fritos Totis se encuentran desubicados, desmotivados, cansados y temerosos de perder sus trabajos.

4.3 Estrategias a seguir para la integración eficiente de los equipos de trabajo.

Se desprende de lo anterior, la necesidad de que:

- Antes, durante y después de los procesos de fusión, haya una sensibilización y acompañamiento adecuado a los empleados, que les posibilite adaptarse más fácilmente a los cambios que esta representa. Así, un buen proceso de sensibilización, puede ser facilitador en la consecución de unos resultados específicos, que propenden por el éxito de la fusión en este caso, de Conservas La Costeña, representada en el bienestar, identificación y compromiso de sus empleados.

- La importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización, no por ésta misma, sino por el modo como la perciben y se la representan. Por lo tanto una misma realidad empresarial, puede ser percibida de manera diferente por cada una de las áreas de la empresa y de los empleados, según su antigüedad en ella, su nivel de educación, género, etc. Es relevante entonces, conocer esa percepción colectiva de los empleados llamada “clima”, para entender sus acciones y reacciones.
- Es altamente recomendable instituir cursos y dinámicas de integración grupal con la intención de disminuir los tiempos de integración, así como facilitar la misma.
- Establecer un comparativo de políticas y procesos de ambas empresas donde se analicen cuáles son las más eficientes y se implementen las que aporten valor a la empresa fusionante, esto servirá como reconocimiento a lo realizado por los trabajadores de la empresa fusionada.
- Implementar juntas periódicas donde se retroalimente a los trabajadores de los avances en los objetivos de la fusión, se establezcan ajusten en los planes de acción, se identifiquen los avances logrados.

4.4 Tiempos a seguir para las estrategias de integración.

El proceso de fusión debe darse de manera planeada, por lo que debe seguir los siguientes pasos:

- Sensibilización de los empleados previamente a la fusión mediante el establecimiento de mecanismos de comunicación tales como la publicación y

distribución de revistas internas que difundan los planes de la empresa y los efectos esperados que deben ser deseables para todos sus integrantes.

- Llevar a cabo reuniones periódicas en todas las áreas de la empresa con el objetivo de informar y generar credibilidad y optimismo respecto de la fusión esperada.
- Comunicar la misión, visión y los valores de la empresa fusionante para permitir a los empleados adaptarse.
- Hacer participar a los empleados en la toma de decisiones respecto de su área de trabajo, con el objeto de hacerles sentir parte integral de la decisión de fusión y de sus efectos inmediatos.
- Informar de forma clara y concisa los objetivos de la fusión, así como los mecanismos de evaluación para el equipo y los individuos que los conforman.
- Mantener informados adecuadamente a los clientes con el objeto de disminuir el impacto negativo que toda fusión implica.
- Establecer la estructura jerárquica de la empresa resultante de la fusión para evitar duplicidad de funciones y mejorar la comunicación descendente.
- Durante la fusión se debe comunicar los avances del proceso, así como revisar con cada individuo su aportación a la fusión y sus áreas de oportunidad.

Conclusiones.

Todo proceso de fusión, recae directamente en el ánimo de los empleados de ambas compañías fusionantes, por lo tanto es decisiva una buena planeación para la integración exitosa de los recursos humanos, ya que este tipo de procesos involucra las emociones y los sentimientos de todo el personal. El éxito de una fusión solo será posible en el momento en que los empleados se apropien de ella, generen sinergia y se comprometan con el desarrollo de la nueva empresa.

Más que nunca, es en los momentos de fusión que las organizaciones sin importar su tipo, se ven obligadas a enfrentar el reto de la integración de sus trabajadores, quienes más que sus subordinados o empleados constituyen el eslabón fundamental en la cadena de la eficiencia y la sostenibilidad en el mercado tanto de productos como de servicios; mientras más o cuanto más se aprecie la importancia de los recursos humanos, mejores serán los resultados en la productividad del trabajo y por lo tanto en la prestación de los servicios a los clientes externos que a la postre habrá de garantizar su éxito.

La gestión de las etapas de la fusión de las empresas incluye una gestión de complemento que tiene lugar en la organización y está dada por la fusión entre las políticas, planes, acciones, y programas encaminados a tocar de cerca los puntos neurálgicos de cada ente que compone a la empresa para conocer factores que inhiben el logro de los objetivos y que dependen propiamente de la satisfacción laboral, por lo que una fusión trae aparejada la posibilidad de tomar de manera oportuna, medidas que tributen a la mejora del desempeño y de la calidad del servicio del ente naciente que tributan a la eficiencia empresarial, a la satisfacción del cliente y a la competitividad.

Propuestas y sugerencias para estudios futuros.

- Llevar a cabo investigaciones más profundas del efecto de las fusiones en organizaciones mexicanas.
- Realizar trabajo de investigación que midan el impacto en términos económicos y políticos de la implementación de las fusiones en organizaciones mexicanas.
- Efectuar un análisis estadístico de las fusiones en México para analizar:
 - Porcentaje de personal de la empresa fusionada, despedido al finalizar el proceso de fusión.
 - Establecimiento de criterios para decidir si una fusión fue exitosa o no.
 - Características de las fusiones exitosas.
- La implementación de estas estrategias de fusión en entidades similares podría servir de base para la formulación de trabajos futuros de investigación.

Anexo 1 Autorización de fusión por la CFC.



Secretaría Ejecutiva
Expediente No. CNT-014-2012
Oficio No. SE-10-096-2012-142

México, D. F., a 10 de mayo de 2012.

Representante común de
Conservas La Costeña, S.A. de C.V. y
Fritos Totis, S.A. de C.V.
Bosque de Alisos No. 45-A. Piso 3.
Colonia Bosques de las Lomas.
México, D.F., 05120.

Artículos 31 bis fracción II de la Ley Federal de Competencia Económica y 3 fracción II, 18 fracción II, y 20 fracción VI de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental

Me refiero al escrito presentado el quince de marzo de dos mil doce en la Oficialía de Partes de la Comisión Federal de Competencia ("Comisión"), por medio del cual Conservas La Costeña, S.A. de C.V. ("La Costeña") y Fritos Totis, S.A. de C.V. ("Fritos Totis"), notificaron su intención de realizar una concentración.

Artículos 31 bis fracción II de la Ley Federal de Competencia Económica y 3 fracción II, 18 fracción II, y 20 fracción VI de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental

La operación consiste en la adquisición por parte de La Costeña del [REDACTED] del capital social de Fritos Totis y [REDACTED]

La operación fue notificada conforme al artículo 20, fracción III, de la Ley Federal de Competencia Económica, reformada mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha diez de mayo de dos mil once ("LFCE") y fue presentada conforme con lo dispuesto por el artículo 18 del Reglamento de la Ley Federal de Competencia Económica ("RLFCE").

Para emitir esta resolución se consideraron, entre otros, los siguientes elementos:

La Costeña es una sociedad mexicana que se dedica a la producción y venta de alimentos en conserva, enlatados y en frascos.

Fritos Totis es una sociedad mexicana que se dedica a la producción y venta de botanas, frituras, pastas y otros productos comestibles procesados, bebidas no alcohólicas, zumos de frutas, jarabes y otras preparaciones bebibles, aunque su principal negocio está en el área de botanas.

Una vez analizada la información presentada por el promovente, no se identificaron coincidencias entre los productos de Fritos Totis y La Costeña. Tampoco se identificó que hubiera alguna relación vertical derivada de la operación, que pueda generar un riesgo de desplazamiento de algún competidor. Por tanto, la Comisión concluyó que es poco probable que la operación tenga efectos contrarios sobre el proceso de competencia y libre concurrencia.

3



RESOLUTIVO.- La Comisión autoriza la concentración notificada por Conservas La Costeña, S.A. de C.V. y Fritos Totis, S.A. de C.V. Así lo resolvió el Pleno de esta Comisión, en sesión celebrada el diez de mayo de dos mil doce por unanimidad de votos, ante la fe del Secretario Ejecutivo, con fundamento en los artículos 1, 3, 12, 13, 16, 17, 18, 20, fracción III, 21, 23, 24, fracciones IV y XIX, y 25 de la LFCE; 18, 19 y 20 del RLFCE; así como en los artículos 1, 3, 8, fracción I, 13 y 14, fracciones I y III, del Reglamento Interior de la Comisión Federal de Competencia ("RICFC")

Esta resolución se otorga sin prejuzgar sobre las autorizaciones que en su caso deberán obtener el promovente de otras entidades u órganos gubernamentales.

Las partes deberán presentar la documentación que acredite la realización de la operación dentro de un plazo de treinta días naturales contados a partir de la fecha de su realización o de que surta efectos la presente resolución, apercibidas de que en caso de no cumplir con lo ordenado por esta Comisión se les podrá imponer multa hasta por el importe del equivalente a mil quinientas veces el salario mínimo general vigente para el Distrito Federal, cantidad que podrá aplicarse por cada día que transcurra sin cumplimentarse lo ordenado por la Comisión, todo ello con fundamento en el artículo 34, fracciones I y II, de la LFCE y 42 del RICFC.

La presente resolución tendrá una vigencia de tres meses contados a partir de que surta efectos la notificación de la misma, plazo que podrá ser prorrogado en casos debidamente justificados.

El suscrito se encuentra facultado para emitir el presente oficio con fundamento en los artículos 29 de la LFCE; 1, 3, 8, fracción III, y 23, fracciones IV y XX, del RICFC.

El Secretario Ejecutivo



Ali B. Haddou Ruiz

34

c.c.p. Eduardo Pérez Motta. Presidente de la Comisión Federal de Competencia. Para su conocimiento.
Francisco Javier Núñez Melgoza. Director General de Concentraciones de la Comisión Federal de Competencia. Para su seguimiento.

Acevedo S. et al. (2010) "Modelo de Referencia para la Logística Competitiva de las Empresas en Cuba"- ISPJA.

Arias Galicia (2000). Administración de recursos humanos, ,ed. trillas

Shils Edward A. (1951) The Study Of the Primary Group, in D. Lerner, et al. Stanford University Press, 1951).

Wright Alexandra (2012) http://www.ehow.com/about_5376440_types-social.

Anzieu, Didier & Martín, Yves (1971). La Dinámica de los Grupos Pequeños. Ed. de-lusz.

Casanovas et al (2004) Logística Empresarial Ediciones gestión.

Sampieri, R. H., Valencia, S. M., & Soto, R. C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. Contaduría y administración, 59(1), 229-257.

Enríquez, V. M. A., Maldonado-Radillo, S. E., & Vega, J. L. A. (2012). Medición del clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad. Desempeño de Estilos de Inversión en los Mercados Accionarios Europeos en los Periodos Previo, Durante y Post Crisis Subprime, 55.

Echeverri, D. R. C., & Cruz, R. Z. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Estudios Gerenciales, 30(131), 184-189.

Dempsey PW et al (2003). The art of war: Innate and adaptive immune responses. Ed. *Cell. Mol. LifeSci*.

Domonic A. (2008) Métodos Cualitativos en Psicología. U de G.

Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. Mc Graw Hill, 2004.

Franklin Enrique B. Organización de Empresas, Mc Graw Hill, 2004.

Hernández R. (2010) Metodología de la investigación. Mc Graw Hill.

Hunsaker B. (1988) The Handbook of Mergers and Acquisitions. Ed. MIT Press. Boston.

Kotter, John et al (1995) Cultura de empresa y rentabilidad. Ed. Díaz de Santos

Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl (2002). Marketing International. Thomson Editores

Nadin, Mihai (1997). *The Civilization of Illiteracy*. Dresden University Press

Ramírez Cruz, M. A. (2013). Evaluación de estrategias para el mejoramiento de la cultura organizacional de una empresa de joyería de fantasía. Caso JOYALMEX, SA (Doctoral dissertation).

Mirvis, P. et al (1985), Employee Participation in Quality. Ed. MIT Press. Boston.

Pariante J. (2001). Teoría de las organizaciones: un enfoque de metáforas. Ed. Porrúa.

Pettigrew (1979) On studying organizational culture. Ed. Porrúa.

Pichón R. (1970) Del psicoanálisis a la psicología social. Editorial Galerna.

R. Llinas (2001). *I of the Vortex: From Neurons to Self*. MIT Press. Boston

Robbins S. (1996). Comportamiento organizacional. Ed. Prentice Hall.

Ramírez M (2012). Tesis: Evaluación de estrategias para el mejoramiento de la cultura organizacional de una empresa de joyería de fantasía.

S. Nanda. Antropología Cultural. Ed. Wadsworth International Iberoamericana

Torres M. (2008) logística y costos ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2008

Fainstein N (1997) La gestión de equipos eficaces. Ed. Macchi

Código de Comercio 2013. Ed. Trillas.

Weick E et al (1999) Organizational change and development Annu. Rev. Psy. Michigan Business School. Michigan

www.inegi.gob.mx

www.cfc.gob.mx/cfcresoluciones/docs/concentraciones/V419/6/1646742.pdf .

Recuperado el 31 de mayo de 2013.

www.securities.com/Public/company-profile/MX/Fritos_Totis_SA_de_CV. Recuperado el 31 de mayo de 2013.

[www.alimentacion.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=1468:sabritas-
-posee-el-70-del-mercado-de-botanas-saladas](http://www.alimentacion.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=1468:sabritas-posee-el-70-del-mercado-de-botanas-saladas): Recuperado el 31 de mayo de 2013.

http://www.xing.com/net/ne_cons. Caamaño A. Recuperado el 3 de sept. De 2013.

www.cepal.org. Recuperado el 3 de sept. de 2013.

<http://www.cicei-project.eu/es>. Recuperado el 3 de sept. De 2013.

<http://upcommons.upc.edu>. Recuperado el 3 de sept. De 2013.

www.psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/int-teorias_enrique10 de feb. 2014.

www.lacostena.com.mx/lado-tradicional/nuestra-historia. Recuperado el 09 /05/2014

www.fluidbrands.net/comestibles/totis/item/totis.html . Recuperado el 09 /05/2014.

<http://www.totis.com.mx/>. Recuperado el 09 /05/2014.

www.gogestion.com