



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA  
Ing. de Sistemas – Planeación

Diagnóstico del clima organizacional en la fusión de empresas: el caso de dos  
empresas de transporte

TESIS  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:  
Ing. Arcelia Hernández Plata

TUTOR  
Dr. Benito Sánchez Lara  
Facultad de Ingeniería

México, D. F. Mayo 2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**JURADO ASIGNADO:**

Presidente: Dr. Sánchez Guerrero Gabriel

Secretario: Dr. Bautista Godínez Tomás

Vocal: Dr. Sánchez Lara Benito

1 er. Suplente: Dra. Rigaud Téllez Nelly

2 do. Suplente: Dra. Monroy León Cozumel Allanec

Lugar donde se realizó la tesis: México D.F.

**TUTOR DE TESIS:**

NOMBRE

Dr. Benito Sánchez Lara

-----  
**FIRMA**

## **RESUMEN**

La fusión de empresas implica la integración de dos o más de ellas en una sola entidad; este fenómeno organizacional tiene su inicio en Estados Unidos a principios del siglo XX. En el ámbito de transporte y en México, la fusión entre empresas de este sector ha tenido mucho auge durante los últimos diez años.

En este trabajo el lector podrá encontrar las causas que originaron que dos empresas de transporte dieran el paso de fusionarse y los efectos en el clima organizacional de ambas empresas, particularmente en la comunicación entre diferentes niveles jerárquicos: descendente, ascendente, personal y colateral.

En el Capítulo I se documentan los diferentes tipos de fusiones y las causas que orillan a las empresas a fusionarse. Se particulariza en el caso de las dos empresas de transporte.

En el Capítulo II se describen las características del fenómeno de clima organizacional, cómo incide el proceso de fusión en éste, se definen comunicación y los factores que inciden en el clima organizacional. También se aborda el tema de diagnóstico, su definición y un modelo de diagnóstico para evaluar el clima organizacional.

En el Capítulo III se muestran los resultados de haber evaluado el clima organizacional en el contexto de la fusión de las empresas de transporte. Además se plantea instrumento que permitió observar las relaciones entre los empleados; las formales y las informales, lo cual apoyó la determinación de la forma que tomó la comunicación en el transe de la fusión. También se muestran los sociogramas que permitieron interpretar las disfunciones de comunicación.

En el Capítulo IV se presentan las conclusiones de este trabajo.

# CONTENIDO

## INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I: LA FUSIÓN DE EMPRESAS Y SU PROBLEMÁTICA

#### 1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 ¿Por qué se fusionan las empresas?

1.1.2 Tipos de fusiones

1.1.3 Características de las fusiones

1.1.4 Ventajas y desventajas

#### 1.2 PROBLEMÁTICA

1.2.1 Hechos relacionados con la fusión de empresas

1.2.2 Revisión de la literatura

#### 1.3 MOTIVACIONES Y ALCANCES PERSONALES

1.3.1 Propósito de la tesis

1.3.2 ¿Por qué se persigue el propósito establecido?

1.3.3 Alcance de estudio

1.3.4 ¿A quién está dirigido?

### CAPÍTULO II: CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA FUSIÓN DE EMPRESAS

#### 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1.1 Definición de clima organizacional

2.1.2 Factores que influyen en el clima organizacional

2.1.3 Características del clima organizacional

2.1.4 Incidencia de la fusión en el clima organizacional

2.1.5 La comunicación como elemento indispensable del clima organizacional

2.1.6 Clima organizacional y la comunicación interna

#### 2.2 MODELOS DE DIAGNÓSTICO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2.1 Diagnóstico

2.2.2 Modelo de Howard

### CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS FUSIONADAS: “EL CASO DE DOS EMPRESAS DE TRANSPORTE”

#### 3.1 Antecedentes

#### 3.2 Fases del diagnóstico

#### 3.3 Estrategia de diagnóstico

3.3.1 Los sociogramas

3.3.2 Factores de la comunicación que definen cómo se encuentra el clima organizacional

3.3.3 Aplicación de herramientas de diagnóstico

3.4 Diagnóstico del clima organizacional

**CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## INTRODUCCIÓN

En el mundo de las empresas existen muchas formas para obtener una mejor utilización de recursos, una de ellas es la fusión entre ellas, a partir de esta práctica las empresas buscan enfrentar con mayores elementos competitivos los distintos mercados de sus productos, aumentando la eficiencia en la prestación del servicio o bien mejorando sus precios; finalmente se espera obtener un incremento en las ganancias<sup>1</sup>.

En México, la fusión de empresas de transporte se ha dado básicamente por la búsqueda de la disminución en los costos de la operación, esto les ha permitido la ampliación de las rutas o derroteros de influencia, aprovechar economías de escala en la compra de los insumos, entre otras ventajas, sin embargo, una consecuencia negativa de esta práctica ha sido la disminución del personal y el impacto que ha tenido en el clima organizacional de la empresa que resulta de la fusión.

Considerando lo anterior, el objetivo de esta tesis es determinar, a través de un diagnóstico, cómo se afecta el clima organizacional en las circunstancias de la fusión de empresas, tomando como caso particular la fusión de dos empresas. Específicamente se busca explorar cómo se ve afectada la comunicación en diferentes niveles de la organización, esto es importante ya que ello es factor para el rendimiento del personal, su rotación y la motivación hacia el trabajo.

El instrumento de diagnóstico fue un cuestionario diseñado ex profeso, que contenía preguntas dirigidas a determinar las relaciones laborales y de comunicación entre empleados de ambas empresas de transporte, esto considerando a la organización a la manera de un sistema viable, además se consideró para el diseño del cuestionario el modelo de diagnóstico propuesto por Howard. Con las respuestas a los cuestionarios se construyen sociogramas como apoyo para interpretar las diferentes disfunciones de comunicación ante la fusión de empresas. Los sociogramas buscaban explorar las relaciones de comunicación entre los empleados antes y después de la fusión. La validación de los sociogramas se realizó a través de comunicación directa con los empleados.

Como instrumento, los sociogramas son una alternativa para revelar las relaciones informales que existen dentro de la organización, esto considerando que la estructura jerárquica que reflejan los organigramas únicamente pone de manifiesto la comunicación formal, esto es lo que debería ser.

Como resultado del diagnóstico se reportan diferentes disfunciones organizacionales de comunicación que afectan directamente al clima organizacional. Se encontró una diferencia importante en términos del clima organizacional, antes y después de la fusión.

---

<sup>1</sup> Considerando que en la literatura relacionada, los términos unión, alianza y fusión se usan indistintamente también para el caso de esta tesis se hará lo mismo.

## **CAPITULO I: FUSIÓN DE EMPRESAS**

### **1.1 ANTECEDENTES**

El fenómeno de las fusiones tiene su inicio en Estados Unidos a principios del siglo XX. Los años de mayor intensidad en este tipo de operaciones son los años veinte, el período de 1967 a 1969, y ya de forma exponencial, en los ochenta y noventa.

En estas etapas encontramos una característica común como el que se trate de períodos en los que el precio de las acciones estaba en crecimiento, aunque en cada caso encontramos diferencias considerables en cuanto a los tipos de empresas que se fusionan y en los procedimientos que siguieron.

Si una de las empresas es más poderosa o se fusiona en relación ventajosa de capital y de infraestructura, en la empresa resultante pueden ser sus administradores o consejeros los que gobiernen sin oposición, lo que pudiera crear descontento entre los empleados por los favoritismos al designar las personas que ocuparán los puestos claves.

Existe una gran obsesión por el tamaño de las empresas. Se considera el tamaño como un factor de éxito empresarial ya que de esta manera manifiestan dinamismo y vitalidad además de ser una señal de fortaleza. Esta concepción se refleja en el proceso de concentración, tanto a escala nacional como internacional, en los últimos años, con el pretexto generalizado de reducir costos para ser competitivos en el ámbito global. Alguna otra causa que induce a la fusión de empresas es la de fijar precios sin incurrir legalmente en un delito de colusión, es decir, acaparar conjuntamente poder de mercado.

En la fusión entran en juego los intereses de varias entidades cuyas cotizaciones oscilan y se comparan, a fin de cuentas, con el valor de conversión de cada tipo de acción en acciones de la sociedad nueva. En este caso, los accionistas de una o varias de las empresas fusionantes podrían verse discriminados con respecto a los de otras.

En términos legales, la ley General de Sociedades Mercantiles establece:

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 226.-“Cuando de la fusión de varias sociedades haya de resultar en una distinta, su constitución se sujetará a los principios que rigen la constitución de la sociedad a cuyo género haya de pertenecer”.

Con base en lo anterior las sociedades que se fusionan pueden ser de capitales o de personas, de igual o distinta naturaleza, y en todo caso formar una distinta a las participantes.

A continuación describiremos algunas definiciones de fusión de acuerdo a diferentes autores.

Mantilla Molina (1966) señala que “la fusión es un caso especial de disolución de sociedades mediante la cual una sociedad se extingue por la transmisión total de su patrimonio a otra sociedad pre-existente o que se constituye con las aportaciones de los patrimonios de dos o más sociedades que en ella se fusionan”.

Rodríguez y Rodríguez (1966) hablan de la fusión para aludir a un fenómeno de mezcla de empresas sociales. Se trata de la absorción íntegra por una sociedad nueva o existente ya sea del patrimonio de otra u otras sociedades. Consiste en la unión jurídica de varias organizaciones sociales que se



compenetran recíprocamente para que una organización jurídicamente unitaria, sustituya a una pluralidad de organizaciones.

Barrera Graf (1989) menciona que “la fusión es un negocio corporativo, complejo, de naturaleza contractual, que se desarrolla en diversas etapas sucesivas y cuyos efectos consisten en la asociación universal del activo y del pasivo de la o de las sociedades fusionadas a favor de la fusionante; lo cual, además, implica el paso y la adición de los socios de aquéllas, a las de ésta, generalmente mediante el aumento de su capital social; y consiste, por otra parte, en la extinción de la o de las fusionadas, ya sea para incorporarse a otra que existe (fusión por incorporación), o para integrar y construir una sociedad nueva (fusión por integración)”.

Para el caso de las empresas de transporte objeto de este estudio utilizaremos la definición de Barrera Graf que es la que se adecua al caso ya que se refiere a la asociación del activo y del pasivo lo cual implica el paso y la adición de los socios a la nueva alianza mediante el aumento del capital social, sin embargo, en este estudio no existe ni incorporación ni integración, ya que las dos han conservado sus razones sociales, únicamente se ha unido la administración de las dos sociedades con la finalidad de reducir costos de operación al reducir el personal necesario para llevarla a cabo sus operaciones.

### **1.1.2 ¿Por qué se fusionan las empresas?**

A medida que el tiempo va pasando las empresas dedicadas al transporte tratan de extender cada vez más sus rutas. Surge así una lucha entre éstas por ganar los mercados de consumo, y sucede que las agrupaciones débiles son absorbidas por las más fuertes en esta lucha de supervivencia económica. Dicho fenómeno ha perdurado, en la actualidad es evidente que se produce con mucha más fuerza y las empresas de mayor envergadura absorben paulatinamente a las más pequeñas. Esta lucha es una de las causas principales por la que los dueños de las empresas débiles consideran la conveniencia de unirse a las empresas más fuertes, y de esa manera evitan desaparecer con el riesgo de no recuperar sus inversiones. Los dueños de las grandes empresas también consideran esta posibilidad con la finalidad de obtener ayuda económica aunque sea mínima y de esta manera adquirir fuerza de mercado.

Este estudio se realizará en dos grandes empresas de servicios que se dedican al transporte de pasajeros en la región centro de nuestro país.

### **Motivos que inducen a la fusión**

Existe un sinnúmero de motivos que pueden dar origen a la fusión de sociedades entre los cuales podemos señalar:

1. El mejoramiento de las condiciones de mercado, el que puede obtenerse bien sea aumentando la producción y disminuyendo los costos y gastos, mejorando el precio tope del producto o ampliando los ámbitos de mercado potencial.
2. La diversificación que permite reducir los riesgos del negocio y financieros; entendiéndose por riesgo de negocio la incapacidad para asegurar la estabilidad en ventas, costos y utilidades; y por riesgo financiero la incertidumbre inherente al uso de la palanca financiera (deuda).
3. La obtención de activos intangibles no disponibles como personal clave y marcas, equipo de investigación, prestigio e ingreso rápido a mercados corrientes y deseables, sólo por mencionar algunos.

4. Razones financieras tales como beneficios operacionales, de liquidez o de aumento de valor de mercado de las acciones de las sociedades participantes, etc.
5. La competencia se está preparando para tener una mayor participación en el mercado.
6. Atar a un competidor foráneo en su propio terreno de juego de manera que no pueda trasladarse a su mercado. Es decir hacer al competidor su aliado para controlarlo.
7. Reducir costos de embarque, evitar pérdidas por fluctuaciones cambiarias o con la finalidad de estar más cerca de las fuentes de abastecimiento de materiales.
8. La maximización del valor de mercado de la empresa, lo que provocará un aumento en los márgenes de utilidad.

A continuación se describen los diferentes tipos de fusiones de empresas con características muy específicas, estas fusiones también son llamadas comúnmente alianzas, dicha descripción sirve para ubicar el caso de estudio dentro de alguna de ellas. Actualmente una fusión es una estrategia de compra de una empresa a un valor menor del real con la finalidad de obtener ingresos a futuro que permitan recuperar los fondos invertidos.

### **1.1.3 Tipos de fusiones**

En la fusión necesariamente una sociedad deberá desaparecer, esto implica una marcada distinción con las situaciones de unión en las que no presenta la extinción de una de las sociedades que intervienen.

Antes de referirse a la fusión es conveniente referirse a otras formas de unión de empresas, esto con la finalidad de evitar caer en el error de confundirlas con dicha figura, pues si bien todas tienen en común que se trata de una unión, las otras instituciones sólo tienen implicaciones económicas, la fusión propiamente dicha tiene implicaciones de carácter jurídico – económicas.

Desde el punto de vista jurídico existen dos tipos de fusión de sociedades; fusión por integración y fusión por incorporación a continuación se describen:

1. Fusión por integración; dos o más empresas se unen para formar una nueva empresa, transmitiéndole todos sus recursos a ésta, tal que representa la suma de todos los patrimonios de las empresas fusionadas. Los socios de las empresas fusionadas, son los mismos en la empresa creada.
2. Fusión por incorporación; una o más empresas se incorporan a una empresa ya existente; la ya existente subsiste, mientras que las que se adhieren se disuelven, lo mismo sucede con los socios, únicamente subsisten los socios de la empresa que subsiste.

Desde el punto de vista financiero, las fusiones se pueden clasificar en:

1. Fusión Horizontal.- Tratándose de empresas que producen productos similares.
2. Fusión Vertical.- Cuando una empresa adquiere otra que es o una fuente de abastecimiento o un cliente potencial.
3. Fusión de Conglomerado.- Cuando las empresas tienen productos en mercados distintos.

### ***1.1.3.1 Tipos de alianzas***

En este apartado se describen las diferentes tipos de alianzas que existen actualmente como son las uniones, el trust, el kartell, las franquicias, y los joint ventures, entendiéndose como alianza una estructura legal que asigna la inversión, las utilidades, las pérdidas y las responsabilidades en tanto se conserva la autonomía de los participantes. Esta unión normalmente se adopta cuando se tiene un proyecto que no va más allá de 5 años, también cuando se considera un esquema de organización separado en cuanto a la administración del proyecto. En éstas es necesario elaborar un contrato que establezca las responsabilidades y que asegure que todos los empleados de la alianza conozcan con exactitud quiénes son sus representantes en esta sociedad, ante el caso de un entorno adverso que conduzca a juicios legales.

Alianzas de capital: son aquellas que involucran la compra que hace una compañía de acciones de su compañía aliada o bien, existe una inversión recíproca de acciones por las compañías. Éstas son muy comunes para apoyar o fortalecer diversas relaciones de comprador, proveedor, de desarrollo de tecnología y alianza de mercado. La forma más común es cuando una empresa grande con excelentes reservas, realiza una inversión en una compañía pequeña que tiene carencia de efectivo. Por esta razón los productos o servicios de la compañía se trasladan al mercado más grande. Normalmente la inversión no es tan grande como para controlar la compañía pequeña, pero permite tener voto en las reuniones del consejo de administración. Se utiliza cuando se necesita un lazo estratégico por un largo periodo, y esto impide que otro competidor realice una alianza o adquisición.

Alianza de contrato escrito: constituyen la forma más común de comprador-proveedor. Las empresas que prestan servicios con alta integración de fuerzas de trabajo y bajos rendimientos de equipo también utilizan esta forma de convenio. Describen la forma en que se distribuirá el ingreso, quiénes serán responsables de actuaciones específicas, lo relacionado con el grado de confidencialidad de la formación, etc., pero no autoriza aspectos legales más allá de lo convenido desde la formación de la empresa. Ésta se da por la necesidad de una coordinación diaria o muy estrecha de trabajo durante el tiempo que dure el proyecto, siempre y cuando las inversiones de capital se efectúen de forma independiente por cada uno de los socios y por separado dentro de cada una de sus propias compañías.

Alianza de saludo de mano: se dan por un período que por lo regular transcurre mientras exista la necesidad de elaborar un proyecto, siempre y cuando se tengan confianza mutua, en el sentido que los documentos legales no sean necesarios, esta alianza no se recomienda a largo plazo ya que la gente cambia de puesto, cambia en su economía, el mercado podrá colocar a algunos socios bajo una gran tensión financiera o se borra la memoria, si se usa este tipo de alianza por un tiempo prolongado, puede terminar en disputa.

Las uniones son aquellas agrupaciones a las cuales recurren las empresas con el fin de limitar la concurrencia o bien para reforzar la propia eficacia productiva.

El trust es un fideicomiso que toma la forma de un organismo económico – financiero que sirve de intermediario financiero entre los inversionistas y el mercado en donde los accionistas de una sociedad transfieren sus acciones a uno o varios fiduciarios para que a través de las votaciones en las asambleas pueda lograrse el control de las sociedades emisoras de los títulos.

El kartell es la unión de empresarios independientes de un mismo sector empresarial y para un determinado territorio, el objetivo es llegar a acuerdos de no producir algo similar al ahora su “socio”,

o solo con ciertas condiciones de venta, de manera que no haya competencia desfavorable para ninguno, que puedan concurrir en el mercado en condiciones semejantes.

Franquicias son sistemas de alianza múltiple en las que los socios se unen por la vía de contratos, licencias o permisos que enlazan la forma típica en los que la empresa controladora ha otorgado pequeños espacios de acción regional a dos permisionarios. Los acuerdos otorgan derechos a ofrecer, vender, distribuir bienes y servicios, en ocasiones con la obligación recíproca de comprar bienes a cambio, y también otorga licencias que proporcionan asesoría de implementación a largo plazo además del acceso a nuevos productos y tecnologías futuras. Pretenden una relación entre las pequeñas, medianas y grandes empresas que les permita alcanzar el éxito, conservando su identidad e intercambiando ideas y capital.

Las empresas conjuntas como forma de asociación se conforman como una sociedad mixta que desarrolla una actividad empresarial en forma conjunta, de manera temporal entre socios que comparten el capital. Se les conoce también como inversiones de riesgo compartido. Por lo general, se encuentra estructurada como un negocio que opera por sí solo y con frecuencia se selecciona cuando la empresa es grande o muy compleja como para requerir una entidad organizacional que posea su propia administración interna y/o cuando se considere aconsejable aportar efectivo de forma directa a la empresa, y a cambio del efectivo entrega acciones a los socios respecto de la nueva empresa, sin olvidar que los objetivos son a largo plazo.

La estructura del joint venture funciona mejor cuando le brinda cierta autonomía en las operaciones, aún cuando sea estratégicamente dirigida por los socios fundadores. Si las condiciones estratégicas cambian y el joint venture no llega a beneficiar a alguno de los negocios, entonces las acciones en éste podrán venderse o el asociado podrá retirarse del control estratégico.

Recapitulando, las fusiones de empresas se dan siempre para obtener alguna ventaja competitiva en el mercado, ésta puede ser del tipo tecnológica, comercial o industrial, o simplemente por tratar de sobrevivir en un mercado muy competido, la decisión de unión o alianza con otra empresa se da inclusive únicamente para no perder la inversión ya que ni siquiera se tiene la esperanza de obtener ganancia.

Existen varios tipos de fusiones, y no podemos decir que una es mejor que otra, esto dependerá de las circunstancias y de los objetivos que se persigan. Lo importante es que el tipo de alianza así como la estrategia que se siga deberá determinar la mejor estructura del negocio considerando los riesgos, beneficios, recursos y relaciones existentes.

De las definiciones que hemos indicado, podemos concluir que la fusión de empresas se refiere a la unión ya sea de patrimonios y/o socios para dar paso a una nueva sociedad o permitir que una de ellas sea la que subsista, se considera que existen muchos tipos de fusiones que no se encuentran descritas ya que presentan características propias, para el caso de empresas de transporte, que en este trabajo se describen, atienden a una situación distinta.

Desde el punto de vista financiero, la fusión que se aborda en este trabajo es de tipo horizontal ya que tanto la empresa A como la empresa B se dedican a prestar servicios de transportación. Desde el punto de vista jurídico se considera una alianza de mano; en realidad ninguna de las anteriores se ajusta al fenómeno objeto de este estudio, al no adecuarse exactamente a ninguna de ellas.

Los autores que han hecho estudios sobre la fusión de empresas son; Guillaume (1998), Martínez (1998) y Aguilar (2001).

Guillaume (1998) aborda la fusión de empresas mexicanas y extranjeras. Una perspectiva de apertura microeconómica-empresarial en México. El enfoque utilizado por Guillaume es económico, los objetivos principales de su investigación son estudiar los procesos de fusión de empresas en general para analizar el papel del control estatal y la economía privada del mercado, analizar el desarrollo en la economía mexicana y proyectar una visión a mediano y largo plazo del esquema fusionador de las empresas. Pone un gran interés en la incursión de las empresas mexicanas en el extranjero.

Martínez (1998) señala la fusión de sociedades como una alternativa financiera para las empresas. El enfoque utilizado por Martínez es financiero, él habla de las fusiones y de cómo se han visto las sociedades beneficiadas en cuanto a su rentabilidad, un incremento en la participación de mercado. Hace hincapié en que las empresas tienen potencial pero son incapaces de desarrollarlo hasta que llega alguna que la ayuda. Dice que los motivos que inducen a la fusión son fundamentalmente la falta de tecnología, de personal administrativo o de experiencia para alcanzar su objetivo. Deduce que a final de cuentas el objetivo de todas las fusiones es el incremento del capital.

Aguilar (2001) trata de fusión de sociedades desde el punto de vista contable. El enfoque utilizado por Aguilar es desde el punto de vista legal, contable y fiscal; su trabajo documenta el procedimiento para llevar a cabo la fusión, tomando en consideración trámites ante el IMSS, INFONAVIT, Secretaría de Finanzas, Secretaría de Relaciones Exteriores, Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Este trabajo presenta a detalle todos los pasos necesarios para llevar a cabo una fusión de sociedades.

#### **1.1.4 Características de las fusiones**

Estas características son todos aquellos elementos que tienen en común las sociedades que llevan a cabo fusiones; a continuación menciono las características descritas por algunos autores:

Aguilar (2001) señala que “las características de la fusión son:

- a) Reunión de patrimonio, esto es aumentar el capital a través de la adquisición de otras empresas
- b) Desaparición de titulares, con la fusión el titular de la empresa fusionada se convierte en un socio más de la empresa resultante de la fusión.
- c) Los socios de las empresas fusionadas pasan a formar parte de la nueva sociedad,
- d) Entrega de nuevos títulos o reconocimiento de la participación en el capital social, con la participación de nuevos socios es necesario determinar el porcentaje de participación en la nueva sociedad con respecto al capital invertido por cada uno de ellos.

Suero (2007) hace una descripción de las características de las fusiones como sigue:

“Puesta en común por dos o más sociedades de todos sus activos con la toma del pasivo, ya sea produciendo la creación de una sociedad nueva, o realizando aportes consentidos a una sociedad preexistente (absorbente) y aumentando su capital en el caso de que el activo neto exceda su capital suscrito. La desaparición de la (s) sociedad (es) aportante (es) o absorbida (s). La atribución de nuevos derechos sociales a los asociados de las sociedades desaparecidas; la fusión se caracteriza por:

- a) Disolución de la sociedad absorbida que desaparece en tanto persona moral;

- b) Transmisión de la universalidad de los bienes de la sociedad absorbida a la sociedad absorbente;
- c) Los accionistas de la sociedad absorbida devienen en socios de la absorbente;
- d) Son operaciones generalmente practicadas en períodos de expansión económica o de crisis".

Tomando en cuenta la definición dada por la directiva creada por el Consejo de Ministros de la Comunidad Económica Europea (2007), pueden establecerse las siguientes características:

- a) La transferencia de todo el patrimonio activo y pasivo de las sociedades absorbidas a la sociedad absorbente o de las sociedades a fusionarse a la nueva sociedad;
- b) La disolución sin liquidación de las sociedades absorbidas;
- c) La atribución inmediata a los accionistas o de las sociedades absorbidas o de las sociedades fusionantes de acciones de la sociedad absorbente o de la sociedad nueva y eventualmente de una indemnización o compensación en especie que no sobrepase el 10% del valor nominal de las acciones atribuidas o, en defecto de valor nominal, por su parte contable.
- d) Para llevar a cabo la fusión de empresas, al menos dos terceras partes de los socios debieron aprobarla a través de votación, además de que cualquier acreedor puede oponerse a la alianza aún cuando ya haya sido aprobada por los socios.

Para el caso que se aborda en este trabajo, las características observadas son:

- a) Utilización de un espacio en común para el área administrativa (para lo cual hubo una reubicación del personal). Cada sociedad cuenta con un edificio donde tiene sus oficinas de las áreas de recursos humanos, contabilidad, operaciones, jurídico etc.; con la fusión un edificio queda vacío y todas las personas se concentran en un solo edificio.
- b) Eliminación de puestos duplicados (reducción de personal), al tener a todas las personas en un solo edificio se puede distribuir el trabajo entre todas las personas y evitar la duplicidad de funciones.
- c) Unificación de procesos, si antes existían dos procesos, uno para cada empresa, ahora tendrán que crear uno nuevo que incluya todas las actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo.
- d) Reunión de patrimonio, este patrimonio se refiere a talleres, terminales y oficinas que son propiedad de las dos sociedades. Sin embargo las áreas operativas de las dos sociedades siguen siendo totalmente independientes, inclusive en el espacio físico.

### **1.1.5 Ventajas y desventajas**

Cuando las organizaciones deciden fusionar la totalidad de sus operaciones y los accionistas están de acuerdo, no se requiere tanto tiempo y dinero para llevar la fusión a cabo.

La fusión implica algunas ventajas como:

1. Disminución de gastos de operación, tales como gastos de renta, agua, luz, predio, gastos de infraestructura, esto debido a que las dos organizaciones contaban con talleres y edificios para oficinas, al fusionarse se hace una re estructuración de espacios y algunos talleres y edificios quedan vacíos, mismos que rentaron y ahora obtienen ingresos por ello.

2. Disminución de personal, al fusionarse las empresas los puestos se encuentran duplicados, y la empresa resultante absorbe el trabajo de las dos empresas en algunos casos con menos personal.
3. Las herramientas de trabajo se utilizan mejor cuando el personal se encuentra en un mismo espacio, es decir, que si antes se tenían dos impresoras para las dos áreas de finanzas (un área de finanzas por empresa), ahora se utiliza una sola, esto debido a que las personas de las dos empresas se encuentran en una misma oficina, esto solo por poner un ejemplo.
4. Evita la competencia desleal, cuando las empresas comparten las rutas existe la competencia, en este caso las empresas de transporte caso de este estudio, compartían las rutas y existía competencia, con la fusión de empresas ahora hacen una planeación para la explotación de éstas, misma que benefició a las dos empresas.

La fusión implica desventajas como:

1. El cambio de las condiciones de operación y forma de trabajo, si bien compartían rutas o existía competencia, también es cierto que con la fusión hubo incremento de mercado y como consecuencia de ello ampliación de la ruta, esto es una desventaja para los empleados ya que si antes su centro de trabajo estaba en el centro del país, con la fusión su centro de trabajo ocasionalmente será el occidente.
2. La pérdida de poder y control administrativo de los accionistas, las empresas de transporte están formadas por accionistas y éstos son representados por un consejo, y las decisiones son tomadas por aquellos que tengan una participación mayoritaria por lo que los accionistas minoritarios perdieron el control sobre las decisiones.
3. Considerar que el pago por la fusión, representado por las acciones de la fusionante o la nueva sociedad, no corresponde al valor que antes, en las fusionadas tenían las acciones de los socios. Esto es porque normalmente las empresas pequeñas son absorbidas a un menor costo de los que realmente valen y de no hacerlo, los accionistas corren el riesgo de perder sus inversiones.
4. Al eliminar puestos de trabajo, ocasiona desempleo, esto debido a la duplicidad de puestos y a que uno de los objetivos de las fusiones es disminuir costos y esta es una vía para hacerlo.

## 1.2 PROBLEMÁTICA

### 1.2.1 Hechos relacionados con la fusión de empresas

Actualmente las empresas buscan fusiones ya que esta estrategia les permite ampliar el mercado y obtener a través del tamaño una buena posición, para esto es necesario tomar en cuenta los objetivos que se persiguen sin pasar por alto los factores que determinan que la estrategia sea exitosa. Es importante estudiar qué tipo de fusión es la más conveniente para la empresa según sus necesidades, así como definir las estrategias empresariales que se llevarán a cabo dentro de la misma fusión.

El presente trabajo se enfoca en dos empresas de transporte, que por razones de confidencialidad se denominarán empresa A y empresa B.

#### 1.2.1.1 Ubicación del caso de la fusión:

En la tabla 1.1 podemos observar la clasificación de las empresas según su tamaño y el sector al que pertenecen, con base en el número de empleados que tienen y a las ventas anuales que realizan, de esta manera se determina en dónde se ubican las empresas de transporte objeto de este estudio.

Tamaño de las empresas según el número de empleados y las ventas anuales:

	<b>Micro</b>		<b>Pequeña</b>		<b>Mediana</b>		<b>Grande</b>	
<b>Sector</b>	Personas	Ventas anuales en mdp	Personas	Ventas anuales en mdp	Personas	Ventas anuales en mdp	Personas	Ventas anuales en mdp
<b>Industria</b>	De 0 a 10	Hasta \$4	De 11 a 50	De \$4.01 a \$100	De 51 a 250	De \$100.1 a \$250	Más de 250	Más de \$250
<b>Comercio</b>	De 0 a 10	Hasta \$4	De 11 a 30	De \$4.01 a \$100	De 31 a 100	De \$100.1 a \$250	Más de 100	Más de \$250
<b>Servicios</b>	De 0 a 10	Hasta \$4	De 11 a 50	De \$4.01 a 100	De 51 a 100	De \$100.1 a \$250	Más de 100	Más de \$250

Tabla 1.1 Estratificación de empresas publicada en el diario oficial de la federación del 30 de Junio de 2009.

Fuente: INEGI censos económicos 2009.



	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
<b>Sector al que pertenecen</b>	Transporte foráneo de pasajeros	Transporte foráneo de pasajeros
<b>Tamaño</b>	Grande	Grande
<b>Rutas que sirven</b>	Edo. de México, Michoacán, Guanajuato, Jalisco.	Michoacán, Guerrero, Jalisco.
<b>Período en que se da la fusión</b>	2007-2010	2007-2010

Tabla 1.2 Ubicación de las empresas caso de estudio.

En la tabla 1.2 se observa que tanto la empresa A como la empresa B son grandes ya que cuentan con 600 empleados en promedio cada una de ellas y son empresas prestadoras de servicios de transportación de pasajeros.

Las organizaciones A y B de transporte que deciden fusionarse lo hacen pero no considera algunas disfunciones, tales como las que se muestran en la figura 1.1. En la parte izquierda de la figura se observan las entradas que son las causas que originan la decisión de fusionarse como la inversión en equipo por mencionar una de ellas; por equipo se entiende la compra de autobuses que son necesarios para la prestación del servicio de transportación, para poder llevar a cabo la compra se hace uso de créditos lo que da origen a la adquisición de deudas.

En la parte derecha de la figura 1.1 se observan las salidas que son las consecuencias de la fusión, una de ellas es el aumento de trabajo debido a la duplicidad de puestos, se decide que una sola persona haga el trabajo que antes correspondía a dos empresas, asimismo se forman alianzas entre el personal de la empresa fusionante, con la finalidad de permanecer dentro de ella y de conservar el empleo.

La fusión que se dio entre las empresas de autotransporte tiene origen en la inserción de líneas de transporte aéreo de bajo costo como competencia al transporte terrestre de pasajeros, y con la competencia terrestre con otras líneas, taxis, combis, etc., En la Figura 1.2 se observa la problemática que dio origen a la decisión de fusionarse con una empresa alterna de transporte de pasajeros, mismas que compartían ruta y eran competencia una de la otra y las relaciones existentes entre las causas que son representadas por flechas.

Se observa como el decremento en las utilidades es una causa que originó la fusión, sin embargo, es decremento es causado por la competencia con las líneas aéreas, por la alta inversión en la compra de autobuses, por la inversión para la búsqueda de concesiones que les permitan la explotación de nuevas rutas que les permita obtener utilidades, así también se observa como el decremento en las utilidades es una causa de que no haya aumento en los salarios.

Se observa también como la competencia desleal origina que la empresa trate de brindar un mejor servicio con la compra de autobuses nuevos o de otra manera pierde los clientes, lo que la lleva a hacer una alta inversión en compra de equipo nuevo.

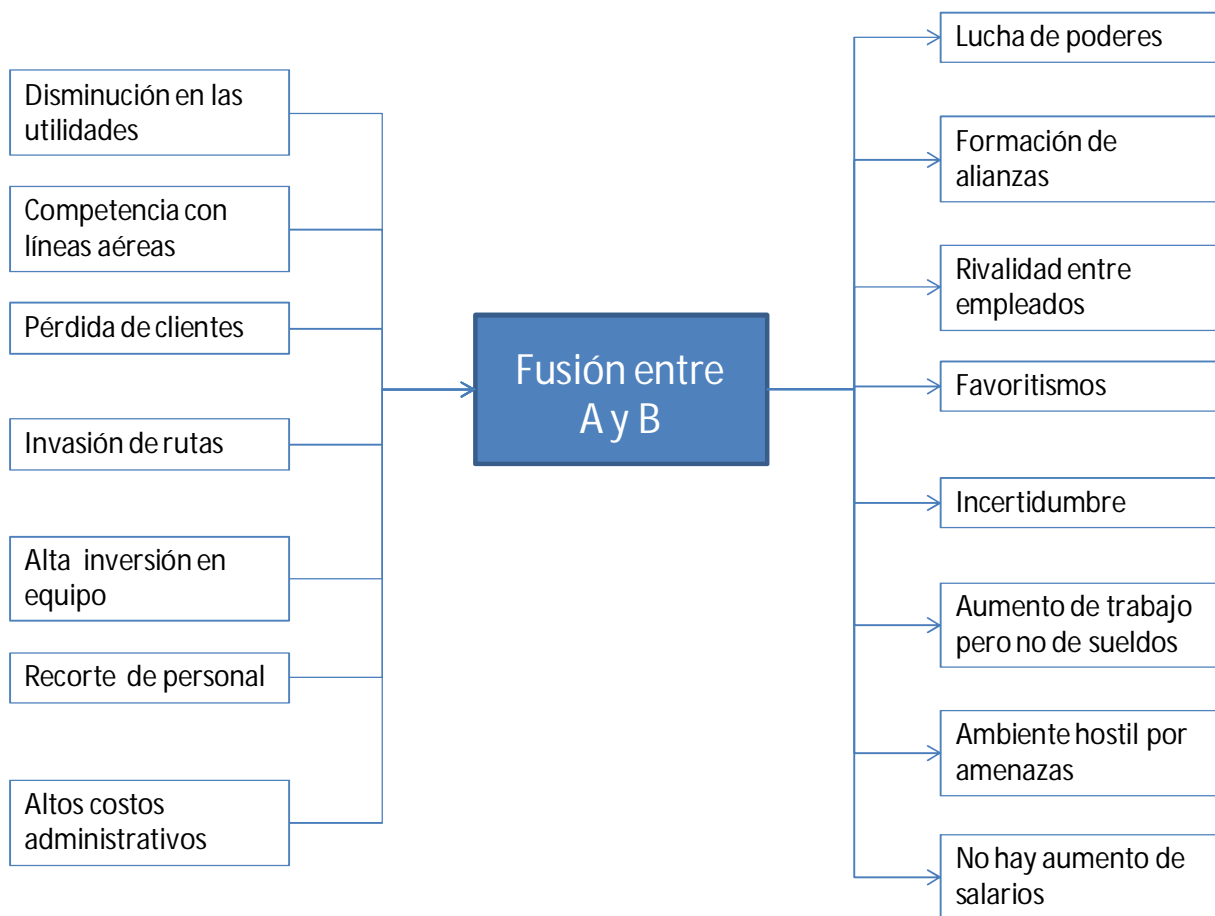


Figura 1.1 Diagrama de caja de la problemática

Existen elementos de la problemática de las empresas de transporte que se encuentran sueltos como es la rotación del personal tanto administrativo como operativo, sin embargo no se abordan en este trabajo ya que está acotado al clima organizacional y éstos bien pueden ser extensiones de investigación.

Las empresas de transporte se han visto disminuidas por los altos costos que genera brindar el servicio de transportación y el ver cómo han ido perdiendo a sus clientes lo que da como resultado que el negocio no sea rentable, por ello buscó crear alianzas para ganar fuerza y disminuir los costos de operación.

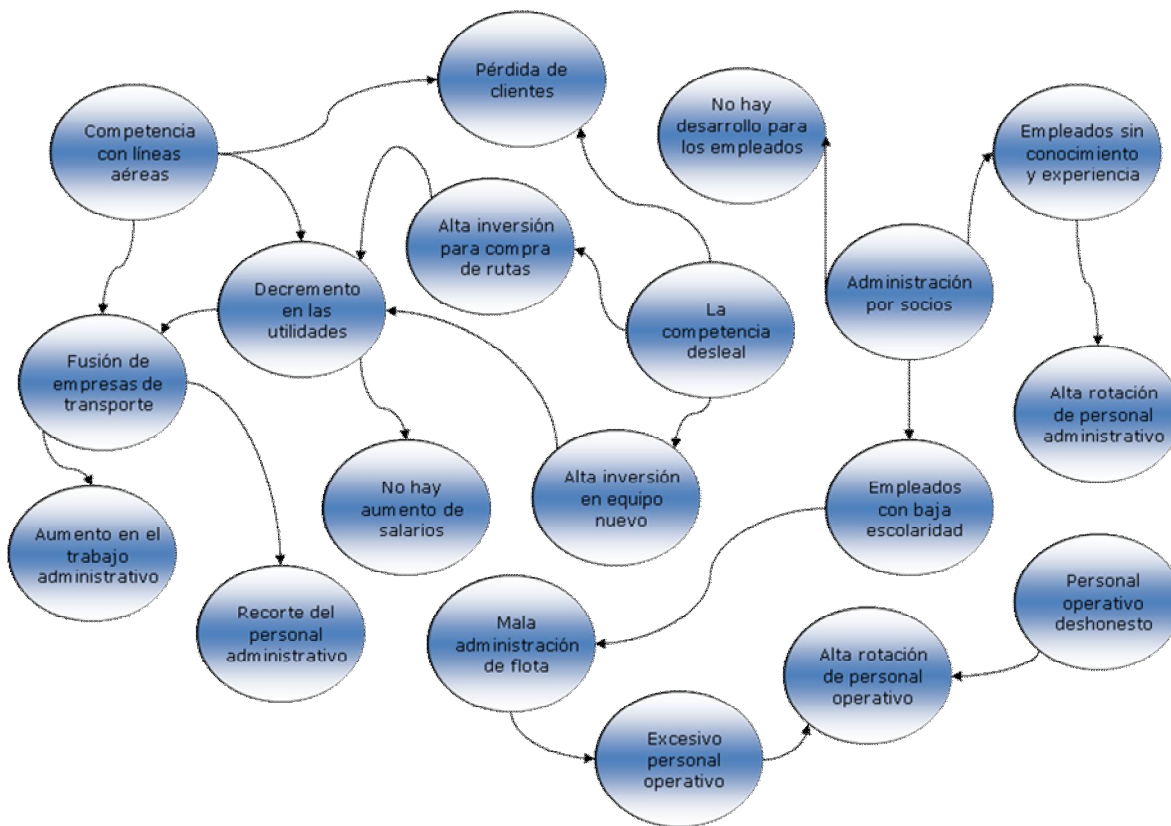


Figura 1.2 Problemática del transporte federal de pasajeros en las empresas A y B

Desde noviembre de 2006 la empresa A, se fusionó con la empresa B; por lo que se unificaron procesos de éstas. Las empresas A y B tienen su sede en la ciudad de México. Todo esto dio lugar a descontento entre los empleados por la reducción de personal en aquellos puestos que están duplicados, este proceso llevó 12 meses en los cuales la incertidumbre y alianzas prevalecieron y en general, un malestar que se ve reflejado en el ambiente de ambas empresas.

Uno de los problemas más preocupantes es la lucha de poderes que se da a nivel directivo, los directores de las áreas de finanzas, recursos humanos, mantenimiento y operaciones fueron elegidos de las empresas A y B, esto ha originado que cada uno de los directores tenga preferencia por los compañeros de la empresa a la que pertenecen y se han ido despidiendo a aquellos que son parte de la empresa fusionada.

Hay mucha rivalidad entre los empleados de ambas empresas por demostrar quién es la mejor, lo que se pretende es mostrar quién tiene mejores procedimientos para llevar a cabo la administración y tomarlos como base para implantarlos en la otra empresa que está involucrada en la fusión. Con esto quedará demostrado quién es la mejor y por consecuencia quién tiene los mejores empleados, que son los que deberían quedarse con el empleo.

El recorte de personal se dio a partir de diciembre de 2006, desde el momento mismo en que se anunció formalmente la alianza hasta 2008; normalmente éste se ha venido dando con el despedido de personal cada quincena. En el área contable se despidió al 85% de los empleados de la empresa

fusionante, cabe mencionar que en esta área el director resultante de la fusión era el director de la empresa fusionada.

Existe mucha incertidumbre entre los empleados, los propios directores que fueron elegidos en el cambio de estructura organizacional lanzan amenazas, haciendo saber que hay personal de sobra y que solo aquellos que estén dispuestos a trabajar más por el mismo sueldo son los que conservarían su empleo.

### **1.3 MOTIVACIONES Y ALCANCES PERSONALES**

#### **1.3.1 Propósito de la tesis**

La tesis pretende responder las siguientes preguntas: ¿de qué manera afectó la fusión de empresas al clima organizacional de las empresas de transporte?. Particularmente, ¿cómo afectó la fusión en términos de la comunicación personal, colateral, y con los subordinados?.

Para efectos de este estudio definiremos la comunicación dentro de la organización como sigue:

#### **Comunicación personal**

Aquella que se da informalmente (entre “amigos” o personas con cierto nivel de confianza).

#### **Comunicación colateral**

Es aquella que se debe dar por relaciones de trabajo entre personas con el mismo nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional.

#### **Comunicación con los subordinados**

Es aquella comunicación que se da entre jefe y empleado.

Para responder las preguntas antes mencionadas se documenta la fusión de dos empresas de transporte, ya que la fusión entre las organizaciones normalmente no se documenta, simplemente se considera como un proceso más hacia dentro de las empresas, sin embargo, puede ser de gran utilidad para algunas otras organizaciones que estén pensando en la fusión como una alternativa para la solución de algunos de sus problemas.

Se considera de gran importancia documentar y diagnosticar este caso y la forma en cómo se dio ya que las personas que lo vivieron conocen todos los pormenores, pero en un futuro cuando la estructura organizacional cambie y aquellas personas ya no se encuentren, tal vez tengan la intención de llevar a cabo nuevamente una fusión con alguna otra empresa sin saber que tal vez anteriormente ya se había intentado sin tener éxito, y de esta manera no cometan el mismo error.

Basado en la experiencia de los autores Suero (2007) y Aguilar (2001) se sabe que el proceso de la fusión de las organizaciones ocasiona la incertidumbre de no saber qué es lo que va a ocurrir con los empleos existentes, se decide documentar el proceso de la fusión de estas empresas, para aportar este trabajo con la certeza de que serán de utilidad para los involucrados.

Llama mucho la atención la rivalidad que surgió entre los empleados de una sociedad con sus homólogos de la sociedad a fusionar, ya que sabían que solo uno de los dos tendría que quedarse en la nueva sociedad, pero este también fue el motor para que todos trataran de hacer lo mejor posible su trabajo.

La documentación de este tipo de procesos desde el enfoque del clima organizacional es un trabajo que nos permite saber cuáles pueden ser los problemas que se tienen que enfrentar todos aquellos que estén interesados en llevar a cabo este tipo de procesos.

Se tiene un especial interés por el clima organizacional porque se asume que este es fundamental para el buen desempeño de los empleados, para que sean más productivos y sobre todo porque en el lugar de trabajo el personal permanece 10 horas diarias y puede ser muy desgastante permanecer en un lugar en el cual existe la incertidumbre de conservar el empleo.

Según Peiró, Rodríguez & González (1998) algunas de las disfunciones que se presentan cuando existe un clima organizacional deteriorado son:

- a) Baja productividad
- b) Ausentismo
- c) Pérdida de creatividad
- d) Pérdida de personal valioso por su vasta experiencia

### **1.3.2 ¿Por qué se persigue el propósito establecido?**

El propósito fundamental es identificar cómo afecto la fusión al clima organizacional, ya que desde el principio se observó una falta de comunicación de los directores hacia los subordinados, sobre todo hacia aquellos que se consideraban como competencia, ya que originalmente las empresas de transporte A y B, compartían y competían en las mismas rutas.

Debido a que el clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores de todo lo que ocurre a su alrededor y la forma en cómo este influye en su desempeño laboral, es importante determinar cómo les afecta el proceso de alianzas entre empresas, y cómo influye éste en la comunicación.

Una de las razones por las cuales se está eligiendo esta problemática es por el impacto que tiene en el desempeño de los trabajadores por la incertidumbre que todos tienen al no saber si conservarán su empleo.

### **1.3.3 Alcance de estudio**

Las empresas de transporte presentan muchos otros problemas además del clima que se genera por la alianza de diversas sociedades, tales como la estructura organizacional; y la forma en cómo se asignan los puestos, sin embargo ese tipo de problemas no se tratarán en este estudio, dada la magnitud de éstos.

### **1.3.4 ¿A quién está dirigido?**

El diagnóstico del clima organizacional en la fusión de empresas de transporte está dirigido a la organización y a todas aquellas personas involucradas o interesadas en el estudio de este tipo de procesos, como son:

- a) Socios o accionistas
- b) Directivos
- c) Empleados
- d) Consultores

- e) Estudiosos del tema
- f) Organizaciones relacionadas con el transporte
- g) Secretaría de Comunicaciones y Transporte
- h) Instituto Mexicano del Transporte
- i) Cámara Nacional de Autotransporte Pasaje y Turismo
- j) Cámara Nacional de Autotransporte de Carga
- k) Empresas de servicios o de productos interesadas en el tema
- l) Instituciones educativas relacionadas con aspectos de transporte y clima organizacional
- m) Público en general.

## **CAPÍTULO II: CLIMA ORGANIZACIONAL Y FUSIÓN DE EMPRESAS**

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

En este capítulo se describe el clima organizacional, sus características y factores que influyen en éste, asimismo como es afectado el clima a causa de la comunicación, también se describen los modelos de diagnóstico y cómo son utilizados en la elaboración de este trabajo.

Es necesario comenzar diciendo que al hacer el estudio de clima organizacional, se encontró una diversidad de características, que es necesario analizar para determinar cuál es la que se ajusta al caso, a continuación se describen algunas de ellas las cuales se seleccionaron con base en cómo influyen en la comunicación.

Para Brunet (1987) el clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de la organización, construye la personalidad de la organización ayudando a fortalecer su imagen tanto interna como externa. Las variables involucradas para la definición de clima organizacional relacionadas con la estructura y procesos son:

1. Variables del Medio: Como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos.
2. Variables Personales: Como las aptitudes, actitudes y las motivaciones del empleado.
3. Variables Resultantes: Como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y personales.

Para Katz (1989) el clima organizacional refleja la historia de luchas internas y externas, los tipos de personas que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Davis (1989) entiende al clima organizacional como el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. El clima no se ve ni se toca, a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de la organización. Las organizaciones son siempre únicas, cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que en su totalidad constituyen su clima. Algunas organizaciones son muy activas y eficientes, mientras que otras son más informales; algunas son muy humanas, otras duras y frías. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúan en cierta medida.

Hodgetts (1990) señala que el ambiente organizacional se refiere a un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que trabajan en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta en el trabajo.

Goncalves (2000) señala que todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Chiavenato (2001) establece que el clima de trabajo depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa, de la actividad de la empresa.

Navarro (2001) nos dice que el clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Nosnik (2003) expresa que el clima laboral es el conjunto de relaciones interpersonales y grupales que reflejan la satisfacción e insatisfacción de los individuos de una organización con su atmósfera de trabajo.

Cordero (2006) señala que el clima organizacional abarca todos aquellos factores internos (comunicación, satisfacción, insatisfacción, autoridad, poder, motivación, valores entre otros) que mueven a la organización, pero al mismo tiempo afectan de manera directa o indirecta el comportamiento del individuo en relación con su trabajo y entorno.

Recapitulando y para efectos de este trabajo se puede decir que el clima organizacional es un conjunto de características que se reflejan como el ambiente que se vive en lugar de trabajo, dichas características se ven influenciadas por el estilo de liderazgo, la estructura organizacional, la cultura, los valores y creencias de los que ahí trabajan, mismas que afectarán la comunicación.

### **2.1.2 Factores que afectan el clima organizacional**

Los factores son aquellos elementos causantes de la variación del clima organizacional, es decir, que lo afectan, mientras que las características son aquellas cualidades del clima que son distintivas y que lo diferencian de la cultura organizacional, a continuación se mencionan dichos factores y características, con la finalidad de determinar cómo se encuentra el clima de las empresas de transporte.

Según Patiño (2012) los factores que influyen en el clima organizacional son:

1. Comunicación, básicamente lo que afecta es el estilo de la comunicación, es decir, la forma en cómo expresamos las ideas y/o información
2. Estilo de liderazgo este se refiere a las jefaturas inmediatas, ya que ellas tienen a cargo al grueso del personal.
3. Relaciones entre las compañías y las áreas de trabajo
4. Controles en los procesos internos, es decir cómo perciben los trabajadores el establecimiento de controles, de una manera positiva o de una manera negativa.
5. Recompensas y remuneraciones, en la medida de que existan el clima organizacional se verá afectado de manera positiva
6. Capacitación y desarrollo, éstos al existir también afectan al clima organizacional de una manera positiva

Molina (2003) se interesa por aquellos factores que influyen en el clima organizacional y cómo éstos pueden ayudar a otros en sus estudios de clima más específicos, presenta una síntesis previa de los factores externos, internos y de resultado que actúan sobre el clima organizacional y que han permitido el incremento de los estudios en esta área temática y señala que en la moderna consultoría organizacional nacional como internacional, los estudios de clima organizacional son los que más han visto incrementada su demanda.



### **2.1.3 Características del clima organizacional**

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros de la organización, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Luthans (1979) señala que las características del clima organizacional son: sentimientos, creencias, actitudes o las conductas predominantes.

El clima dentro de una organización también puede dividirse en estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que presenta, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión. Por tal motivo es importante conocer cuáles son las variables de la estructura, es decir, toda la parte física de la empresa y los procesos organizacionales, aspecto que tiene que ver con el uso de recursos humanos que a fin de cuentas influyen en el clima de trabajo.

#### **Revisión de la literatura del clima organizacional**

Algunos autores que han hecho trabajos sobre clima organizacional son:

Ramírez (2001) hace un diagnóstico del clima organizacional como base para una intervención en una empresa de enseñanza de idiomas. El enfoque utilizado por este autor es psicológico, aplica una serie de estrategias, con la finalidad de mejorar en cuanto a la satisfacción de los clientes, el desempeño del equipo y orientarlo al cliente y asimismo mejorar la percepción que los clientes internos tenían del servicio. La principal aportación de su trabajo es la descripción de la intervención, permite apreciar cómo fue aumentando la participación de los integrantes del proyecto y como mejoró el desempeño en los indicadores que midió. La relevancia social de su trabajo radica en que el esfuerzo se centró en realizar una intervención en la que fueran fundamentales los individuos y sus percepciones sobre su interacción en la organización.

Cordero (2006) hace un análisis sobre el clima organizacional en el departamento de servicio social y bolsa de trabajo de la FES Acatlán. El enfoque utilizado por este autor para su estudio es social ya que le preocupa la interacción que tienen los individuos al desarrollar su trabajo. La importancia de su trabajo radica en constituirse una opción para el mejoramiento de las funciones administrativas y las relaciones laborales de la organización. Determina las características predominantes del clima organizacional a través de entrevistas y encuestas. Destaca los factores importantes para un adecuado clima organizacional, los cuales son liderazgo, comunicación, cooperación y motivación entre otros.

Aún cuando Cordero (2006) menciona la comunicación en su trabajo como uno de los factores que resultan afectados en el clima organizacional, no se refiere específicamente a ésta, en este sentido este trabajo aborda a la comunicación y cómo se afectó la comunicación a causa de la fusión de empresas. El clima organizacional por fusión de empresas se refiere a cómo se han visto afectadas las organizaciones por la fusión de las mismas.

Gómez (2004), presentó una investigación sobre La fusión de empresas y su incidencia en el clima organizacional. Caso: Textiles Tejicondor S.A., este trabajo aborda el tema de la fusión de empresas y describe los siguientes puntos para el caso antes mencionado.

- Antecedentes de la fusión
- Incidencia en la cultura organizacional
- Incidencia en el clima organizacional

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.

Según Gómez (2004) el clima organizacional de Textiles Fabricato Tejicóndor S.A., representa cambios en la actitud de los empleados, está directamente relacionado 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 de la empresa.

Gómez (2004) señala que es importante resaltar que este cambio a nivel psicológico, involucra emociones y sentimientos, que se reflejan en la motivación y en la satisfacción laboral, en el desempeño, lo que a su vez incide en la productividad. Se habla entonces de elementos que están interrelacionados, que hacen parte esencial y a la vez, son determinantes del clima organizacional. El autor da una serie de recomendaciones para llevar a cabo un proceso de sensibilización antes, durante y después de llevar a cabo una fusión, con la finalidad de evitar impactar al clima organizacional de manera negativa.

Este es un caso de empresas textiles, aún cuando habla del clima organizacional generado por la fusión de empresas, no responde a la pregunta de investigación que en este trabajo se está planteando qué es cómo se ve afectado el clima organizacional por la fusión de empresas, particularmente cómo se ve afectada la comunicación.

Como se ha descrito se han hecho trabajos de clima organizacional en diferentes organizaciones y con diferentes enfoques, asimismo se han hecho extensos trabajos que describen los procesos por los que han atravesado las sociedades que deciden hacer fusiones, ya sea como alternativa financiera o como una forma de ganar ventaja competitiva en el mercado, se ha hablado de sociedades que pertenecen a diferentes giros, sin embargo no se ha hablado de las empresas de transporte, ni de cómo afectan las fusiones a la comunicación.

También se ha hablado de cómo se ve afectado el clima organizacional por el efecto de la fusión de sociedades, un único caso documentado se enfoca particularmente en la sensibilización que se debe hacer antes, durante y después del proceso de fusión mientras que al autor de este trabajo particularmente le interesa cómo afecta la comunicación.

Dado que hasta el momento en la investigación hecha en ningún trabajo se ha tratado el diagnóstico del clima organizacional en la fusión de empresas: El caso de dos empresas de transporte, se justifica el estudio que se está proponiendo ya que puede ayudar al sector del transporte de pasajeros y todos los que se vean involucrados en este proceso.

#### **2.1.4 Incidencia de la fusión en el clima organizacional**

El clima organizacional incluye la comunicación, satisfacción, insatisfacción, autoridad, poder, motivación, valores entre otros que mueven a la organización, pero al mismo tiempo afectan de manera directa o indirecta el comportamiento del individuo en relación con su trabajo y entorno, entonces los cambios en estos factores dentro de la organización, se reflejan en forma directa en el clima organizacional, el cual tiene implicaciones 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.

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.

Según FUNLAM (2004), el clima organizacional 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 de la empresa.

Infiero que es importante resaltar que este cambio a nivel psicológico, involucra emociones y sentimientos, que se reflejan en la motivación y en la satisfacción laboral, en el desempeño, lo que a su vez incide en la productividad. Se habla entonces de elementos que están interrelacionados, que hacen parte esencial y a la vez, son determinantes del clima organizacional.

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.

#### **2.1.5 La comunicación como elemento indispensable del clima organizacional**

Bartoli (1992) señala que la comunicación se produce en varios sentidos dado que cada emisor se convierte en receptor y cada receptor en emisor en la misma secuencia de comunicación. También señala que la comunicación debe ser un medio de motivación, de estrategia e incluso de desempeño y que por ello es necesario trabajar la comunicación dentro de una empresa lo que significaría interesarse por aspectos como:

1. Información operativa o funcional (descendente, ascendente y lateral)
2. Sistemas de información manuales o informatizados

3. Sistemas y procedimientos de coordinación
4. Comunicación interna en la vida de la organización
5. Comunicación externa
6. Intercambios informales, etc.

Paoli (1983) entiende la comunicación como la relación entre dos o más personas, mediante la cual se evoca en común un significado. Dicho significado es aquello que nos representamos mentalmente al captar un significante el cual podrá ser una palabra, un gesto, un sabor, olor, algo suave o áspero. Define a la información como un conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía de su acción. La comunicación y la información son conceptos que están ligados y dependen uno del otro. Las organizaciones no pueden ser tales sin la comunicación y no pueden transformarse sin la información.

Chiavenato (2001) menciona que la comunicación se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en la función de dirección, ya que representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutuas además de buenas relaciones humanas. La comunicación implica intercambio de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas; también se define como interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos o mensajes y medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás. Se puede entender a una organización como una serie de grandes redes de comunicación que se entrelazan y cruzan para unir las necesidades comunicativas de cada proceso decisorio a la fuente de información. La comunicación se basa en el concepto de información, significado y comprensión de una persona a otra. También señala que la comunicación significa lograr que las personas cumplan las tareas que les son encomendadas y que las realicen con eficiencia, es necesario comunicarles ¿qué debe hacerse?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿por qué?, y ¿cuánto?. Dicha comunicación tiene dos propósitos:

1. Proporcionar la información y la comprensión necesarias para que las personas puedan cumplir sus tareas.
2. Propiciar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

Fernández (2003) señala que la comunicación se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio. También define a la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”.

En una organización todos sus integrantes se comunican y hacerlo bien es responsabilidad de cada uno de ellos, si bien algunos desempeñan un papel más importante en este sentido, la comunicación se debe producir en todos los niveles y sentidos. Existe una compleja combinación de medios por los cuales transita y se propaga la comunicación, según el flujo direccional en ella, las comunicaciones pueden clasificarse en:

Comunicación descendente: En la figura 2.1 se puede observar que la comunicación fluye de arriba hacia abajo, incluyendo intercambio de información cara a cara entre el jefe y el subordinado a lo largo de la cadena jerárquica, informes administrativos, manuales de políticas y procedimientos, circulares a los empleados, informes escritos sobre desempeño.

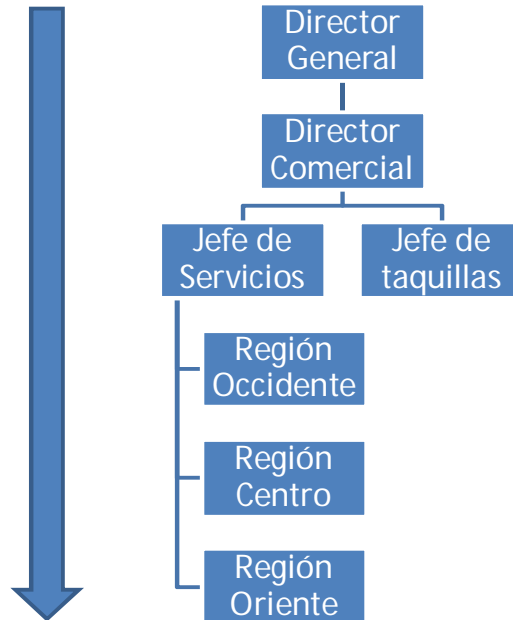


Figura 2.1 Comunicación descendente

Comunicación ascendente: En la figura 2.2 se puede observar que la comunicación fluye de abajo hacia arriba, conversaciones informales con superiores, informes de desempeño y planes de sugerencia.

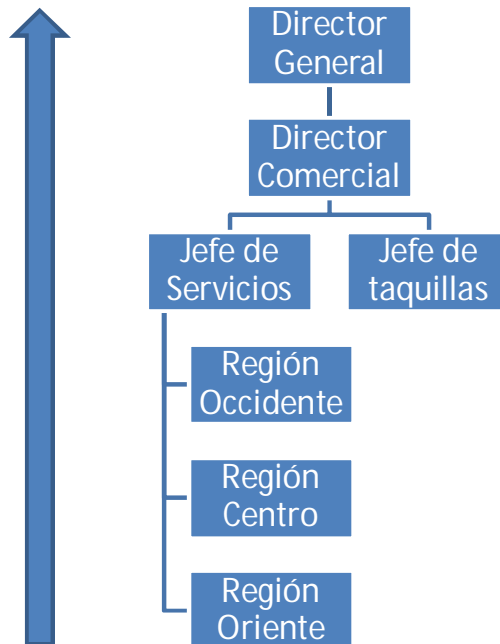


Figura 2.2 Comunicación ascendente

Comunicación formal: Es aquella en la que el mensaje se envía, se transmite y se recibe a través de un patrón de autoridad determinado por la jerarquía de la empresa.

Comunicación informal: Fluye fuera de los canales formales, mediante formato oral o escrito.

En esta sección se determinan los diferentes tipos de comunicación a analizar antes y después de la fusión con la finalidad de establecer una base comparativa para la elaboración del diagnóstico del clima organizacional objeto de este estudio. Asimismo se determina que la comunicación es fundamental dentro de una organización ya que como apunta Chiavenato (2001) con ella podemos lograr que las personas cumplan sus tareas y las realicen con eficiencia, sin embargo, para el clima organizacional lo más importante es la forma como perciben el ambiente lo que influirá en la actitud y la motivación para la realización de las tareas.

### **2.1.6 Clima organizacional y la comunicación interna**

Gan (2007) considera que una buena comunicación interna se refleja en un mejor clima por ello parece indudable la conexión entre clima laboral y la situación de comunicación interna en una organización. Es importante hacernos conscientes de algunas situaciones de comunicación que no favorecerían un buen clima:

1. Recurrir al jefe para que éste reclame los datos al jefe de otro departamento
2. Críticas y ataques en las reuniones interdepartamentales
3. Bromas y críticas a costa de los fracasos de los demás departamentos
4. Reuniones largas y poco productivas.
5. Frecuente aparición de rumores antes de que aparezca por vía formal la información.
6. Comentarios jocosos sobre el contenido/forma de las notas o informes de otros departamentos.
7. Sentimiento de que hay departamentos privilegiados.
8. Falta de transparencia en la información.
9. Inadecuado tratamiento de las quejas
10. Desautorizaciones en la línea de mando frente a informaciones dadas.
11. Propensión a guardar celosamente cómo se ha resuelto un problema.
12. Sentimiento generalizado de que la mayor parte de la información es confidencial
13. Distorsión de los mensajes dados entre los diferentes niveles jerárquicos.

Estas situaciones evidencian carencias y necesidades de mejora en la comunicación, que además provocan un impacto negativo sobre las interacciones y actitudes colectivas que conforman el clima. Desde el punto de vista de la información que se da y se recibe, podemos identificar dos niveles de impacto:

1. Impacto sobre las tareas que se realizan (retrasos en la entrega de información, errores, repeticiones, etc.).
2. Impacto sobre las actitudes y sentimientos. Este segundo nivel está más asociado directamente con el clima laboral

Sin embargo, ambos niveles –el de la información/comunicación y el de actitudes sentimientos- están íntimamente relacionados: la mala organización en la transmisión y recepción de la información supone generalmente sobreesfuerzos en las cargas de tarea y a su vez, distorsión en las percepciones de los empleados, lo que provoca actitudes negativas bajo diferentes indicadores como es la productividad, cuando ésta está por debajo del estándar existe un sentimiento de insatisfacción laboral concepto igualmente vinculado con el clima laboral, de aquí la importancia de hacer un diagnóstico del clima laboral objeto de este estudio.

## **2.2 MODELOS DE DIAGNÓSTICO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **2.2.1 Diagnóstico**

Etimológicamente diagnóstico proviene de gnosis: conocer y dia: a través, así entonces significa: conocer a través o conocer por medio de. Sin embargo, también puede entenderse como un resultado a través de una investigación, o como una explicación de una situación en particular.

Para Scaron (1985) “el diagnóstico es un juicio comparativo de una situación dada con otra situación de referencia”. Normalmente para hacer un diagnóstico se utiliza una comparación entre una situación previa y la situación actual, dado que la primera se toma como referencia.

Espinoza (1987) “el diagnóstico consiste en reconocer sobre el terreno, dónde se pretende realizar la acción, los síntomas o signos reales y concretos de una situación problemática, lo que supone la elaboración de un inventario de necesidades y recursos”.

Prieto (1988) “el sentido de un diagnóstico es más amplio que la adquisición de información. Lo importante es el aprendizaje de la propia realidad, el conocimiento de las causas fundamentales de los problemas, el planteamiento de acciones a partir de un análisis a fondo de lo que pasa”. También hace referencia al autodiagnóstico como un proceso que “consiste en el conocimiento que sobre un tema o problema desarrolla la propia población, a través de actividades organizadas y mediante el aprovechamiento del saber y de las experiencias de cada uno de los participantes”.

Para Peresson (1996) el diagnóstico es la radiografía (estructura) de la realidad sobre la cual se pretende actuar. Mediante él se busca hacer un análisis crítico, estructural e histórico de la realidad social, ver cómo es y por qué es así, revelará los problemas y necesidades existentes, sus causas y permitirá jerarquizarlas, identificar cuáles son los principales y secundarios, cuáles son generadores y cuáles consecuencias.

Arteaga y González (2001) definen el propósito fundamental del diagnóstico como la posibilidad de obtener conocimiento certero para lograr acciones que conduzcan al cambio en función de las necesidades e intereses de los actores sociales.

Shutter (1986) define los objetivos del diagnóstico como:

1. Aprendizaje: educación, capacitación y socialización del instrumental para el conocimiento científico, a partir del saber común que la población tiene de la propia realidad. De esto se deriva la determinación de las necesidades básicas, su jerarquización y búsqueda de recursos para las acciones.
2. Organización comunitaria: se requiere de una organización previa y el proyecto tiene que incorporar paulatinamente al conjunto comunitario.

3. Continuidad y autonomía: como consecuencia de la organización el proyecto puede continuar, no obstante situaciones coyunturales de instituciones que atienden a patrocinen.

Arteaga y González (2001) establecen que el diagnóstico requiere de la realización de investigaciones empíricas, sustentadas en un sistema teórico – metodológico que permita analizar los hechos sociales, de manera tal, que los resultados proporcionen:

- Una visión orgánica y dinámica de los procesos sociales y las determinaciones de éstos, para esclarecer la naturaleza y magnitud de los problemas que se pretende atender.
- Una caracterización de los grupos sociales que están siendo afectados por el problema de interés, así como elementos que permitan realizar el análisis de la posible evolución desde la situación inicial hasta la situación futura. La que se da sin que medie ningún tipo de intervención.
- Una ubicación de los espacios estratégicos para la acción, estudiar el comportamiento de los grupos sociales “afectados” e “involucrados” en la problemática, analizar la viabilidad de las posibles alternativas hasta la situación deseada.

También nos hablan del diagnóstico de problemas sociales para ello establecen tres momentos, (1) conceptualizar, (2) configurar el objeto de intervención y (3) delimitar la situación.

1. Conceptualizar significa ver el problema desde una determinada perspectiva de análisis y en función de ésta se seleccionan las categorías conceptuales que usará para explicar el problema. Mucho tiene que ver la forma en cómo se ve el mundo y la experiencia.
2. Configurar el objeto de intervención significa definir espacial y temporalmente el área problemática hacia la que se dirigirán los programas posteriores.

Dependiendo del objeto de estudio éste podrá manifestarse a través de los sentidos o no, en todo caso se podrá hacer uso de diferentes tipos de análisis:

- Analizar relaciones simples entre los hechos, en dónde se manifiesta, cuáles son los sectores más afectados.
  - Analizar las condicionantes o vinculaciones más complejas entre los hechos con mayor arraigo en las estructuras existentes y sus efectos.
  - Analizar determinaciones estructurales de la realidad social que se estudia que en última instancia dan lugar a los hechos sociales, tienen que ver con el auto-desarrollo del proceso histórico, expresadas en leyes básicas que rigen la sociedad.
  - Ubicar la situación en el escenario que la contiene, es decir, el ambiente externo que influye en los hechos.
3. Delimitar la situación es caracterizar y analizar la acción de los actores y se considera su comportamiento en el momento que se realiza el diagnóstico, así como la tendencia histórica que origina y explica ese comportamiento y las probabilidades futuras de evolución del mismo.

En el diagnóstico, la detección de las necesidades sociales de los grupos afectados es muy importante, entre éstos puede haber niveles desiguales de insatisfacción de las necesidades, así como percepciones y expresiones distintas.



Según Sánchez (2001) “aunque de gran utilidad el modelo de sistema abierto no sugiere exactamente cómo redefinir un problema o cómo acercarse a su solución, para hacerlo, el consultor tradicionalmente recurre a su experiencia y habilidad, a las ideas generadas por miembros de la organización y a la información obtenida por aplicar modelos de diagnóstico puntuales. En este sentido el modelo de sistema abierto es un marco de referencia que dicta lineamientos sobre dónde buscar las causas de los problemas que, en primera instancia, define el cliente”.

### 2.2.2 Modelo de Howard

En la figura 2.3 se muestra el modelo de Howard, Sánchez (2001) lo describe como un modelo de diagnóstico integral complejo, así como rico en su complejidad el fenómeno organizacional. Desde la perspectiva del Enfoque de Sistemas, el cuadro que hace referencia al “contexto” en el modelo, representa lo que ingresa al sistema, mientras que “desempeño individual y organizacional” representa lo que egresa del sistema. Las líneas de retroalimentación van en ambas direcciones. Los cuadros restantes originan, a partir de sus relaciones, el proceso de transformación del modelo. Las líneas en ambas direcciones implican el principio de sistemas abiertos que señala que el cambio en un factor eventualmente tendrá impacto en los otros.

En forma concluyente lo que el modelo trata de resaltar son:

- Los aspectos básicos que se requiere sean considerados en cualquier intento por predecir y explicar el comportamiento total de una organización.
- Las interacciones más importantes entre esas variables.

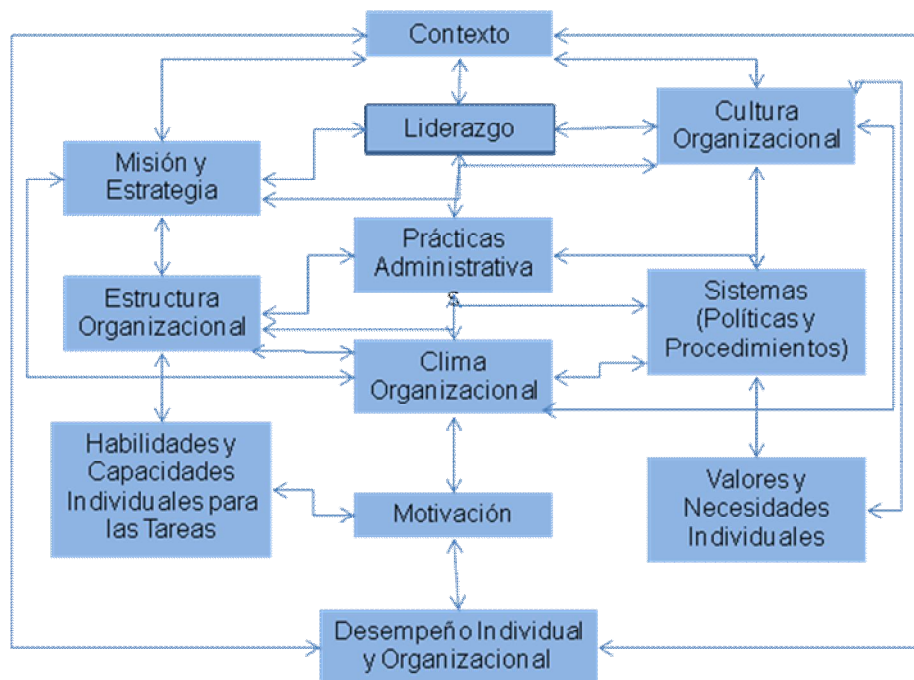


Figura 2.3 Modelo de diagnóstico organizacional integral de Howard

En la figura 2.3 se observa el modelo de diagnóstico de Howard, en el podemos observar el comportamiento de una organización a través de sus diferentes variables, se observa que el clima

organizacional está influenciado por la motivación, las políticas y los procedimientos, las prácticas administrativas y por la estructura organizacional y que a su vez el clima organizacional influencia a estas variables, sin embargo, en este estudio no se utiliza todo el modelo de Howard, parte importante del diagnóstico organizacional es diagnosticar el clima organizacional. Dentro del clima organizacional se encuentra la comunicación como elemento fundamental para determinar cómo se encuentra éste, de esta manera la comunicación se medirá a través de de preguntas que me permitan diagnosticar el clima organizacional antes y después de la fusión de empresas de transporte. La comunicación ascendente, descendente, formal e informal se medirá a través de cuestionarios que reflejen cambios en el clima organizacional.

El tipo de diagnóstico que se llevará a cabo en relación con el clima organizacional será comparativo en relación con la situación antes de la fusión de dos empresas y la situación actual, a través de una detección de necesidades de comunicación del personal involucrado. Para llevar a cabo un diagnóstico es necesario recabar información, esto puede ser a través de cuestionarios, encuestas, observación o la combinación de estos métodos.

## **CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **3.1 ANTECEDENTES**

Es importante hacer estudios de diagnóstico ya que según Patiño (2010) el 30% del rendimiento del personal se basa en el clima organizacional, lo que nos permitirá motivar y retener al personal.

i) El objetivo del diagnóstico es visualizar cómo se dan las relaciones entre los empleados a partir de la aplicación de cuestionarios que van a permitir conocer si existen subgrupos que tiene comunicación o si existe alguna persona que se aísla. El diagnóstico elaborado en este trabajo es para establecer el impacto de la fusión de empresas en el clima organizacional.

ii) Consecuencias y alcances de la fusión. Se considera que el trabajo de investigación permite conocer las relaciones formales e informales dentro de la organización. Al mismo tiempo el diagnóstico permitirá conocer cosas que van más allá de la comunicación como la operación y la administración.

Las herramientas utilizadas para la elaboración del diagnóstico fueron:

- a) Entrevistas individuales a través de cuestionarios
- b) Observación

La técnica de observación es muy útil cuando nos encontramos dentro de las organizaciones, ya que nos permite observar situaciones que difícilmente se plasman en un cuestionario.

### **3.2 FASES DEL DIAGNÓSTICO**

Las fases del diagnóstico fueron:

1. Diseño de las herramientas, en esta fase es muy importante definir las preguntas de acuerdo a la información que queremos obtener y determinar si las preguntas serán abiertas o cerradas. En esta fase lo que se buscó determinar
2. Comunicación del proyecto, esta es una de las fases más importantes ya que les permite a todos los involucrados conocer el objetivo de aplicación de las herramientas de diagnóstico y de esta manera podemos obtener información importante ya que éstos nos ayudarán hacia el logro de nuestro objetivo.
3. Ejecución o aplicación de las herramientas, para la aplicación de los cuestionarios, también es importante comunicar el objetivo al personal que nos ayudará en esta fase, para obtener información que nos ayude a elaborar nuestro diagnóstico.
4. Análisis de la información, una vez terminada la aplicación de los cuestionarios, procederemos a hacer la recopilación y el análisis de la información.

### **3.3 ESTRATEGIA DEL DIAGNÓSTICO**

Para elaborar el diagnóstico (1) se diseñó un cuestionario con las preguntas que ayuden a medir la comunicación ascendente, descendente, formal e informal, el cuestionario se aplica para determinar cómo se encontraba la comunicación antes y después de la fusión, para posteriormente diagnosticar el clima organizacional de acuerdo al modelo de Howard representado en la figura 2.3.

(2) Se construyó un sociograma para interpretar las disfunciones de la comunicación en la fusión de empresas. Dicho sociograma esta basado en el conocimiento de las relaciones de comunicación entre

los empleados antes y después de la fusión, posteriormente éste se validó a través de comunicación directa con los empleados involucrados.

Los sociogramas según Alcaide (1995) son una alternativa capaz de revelar las relaciones informales que existen dentro de la organización ya que la estructura jerárquica de los organigramas únicamente nos pone de manifiesto la comunicación formal que debería existir.

El procedimiento seguido para el diagnóstico está basado en el conocimiento de dos tipos de involucrados; los que ya no están y los que permanecen dentro de la organización.

Los sociogramas se elaboraron para verificar el clima organizacional en cuanto a comunicación se refiere ascendente, descendente y colateralmente.

### **3.3.1 ¿Qué son los sociogramas?**

Alcaide (1995) menciona que los sociogramas son un indicador de la estructura social del grupo, estos se elaboran a partir de distintas preguntas, según lo que se quiera conocer de las relaciones sociales de un grupo. El sociograma dará información sobre la estructura social del grupo, es decir cómo se distribuyen las relaciones sociales de los componentes, de forma gráfica y tan clara como clara sea la estructura de ese grupo. Los estudios de sociogramas permiten preparar actividades encaminadas a mejorar las relaciones sociales del grupo. Integrar a los aislados o semiaislados, abrir subgrupos excesivamente cerrados, desmontar la posible prepotencia o mala influencia de los líderes negativos, encargar a líderes positivos de acoger a los aislados, etc.

Pasos para construir un sociograma según Tenbrink (2006)

1. Identificar a las personas aisladas y colocarlas en las esquinas
2. Identificar las personas más populares y ponerlas en el centro de la página
3. Llenar el espacio entre personas aisladas y populares con los nombres de las personas restantes
4. Continuar ordenando hasta que se llegue a la colocación que es más fácil para trazar las flechas que representarán quién eligió a quién (tratar de mantener elecciones mutuas cerca)
5. Trazar las flechas del elector al elegido. Trazar flechas con dos puntas entre elecciones mutuas
6. (Opcional) Indicar si las elecciones eran primera, segunda o tercera, se puede poner un número sobre la flecha o usar flechas de distintos colores para representar distintos niveles de elección.

Álvarez (1992) enfatiza que las características de un clima organizacional positivo son:

- Canales abiertos de comunicación, es decir un uso frecuente de los canales de comunicación existentes.
- Dimensiones del clima organizacional
- Existe una heterogeneidad muy marcada respecto a las dimensiones que deben ser evaluadas en la medición del clima organizacional.

### **3.3.2 Factores de la comunicación que definen cómo se encuentra el clima organizacional**

Existen algunos factores que influyen en la comunicación como son el emisor, receptor, canal de comunicación; sin embargo, aquel que define cómo se encuentra el clima organizacional es la formalidad de la comunicación, si se sigue la línea de mando, si existe comunicación personal o

únicamente laboral, si la comunicación es de manera escrita o de manera verbal, éstos últimos factores tal vez sean de los más importantes porque quiere decir que se ha perdido la confianza entre empleados y se requiere evidencia de que se entregó la información o de que se dio una orden.

El emisor y receptor en la comunicación, son las personas que intercambian información en común.

El canal de comunicación es el medio físico que se utiliza para enviar la información.

De acuerdo al organigrama de las empresas involucradas se utilizaron los puestos que a continuación se listan en la elaboración de los sociogramas antes de la fusión. Con la finalidad de identificar los puestos existentes antes de la fusión y que participaron en el diagnóstico a continuación se listan y se puede observar en la estructura organizacional mostrada en la figura 3.1, posteriormente éstos se plasman en los sociogramas de acuerdo a la nomenclatura descrita.

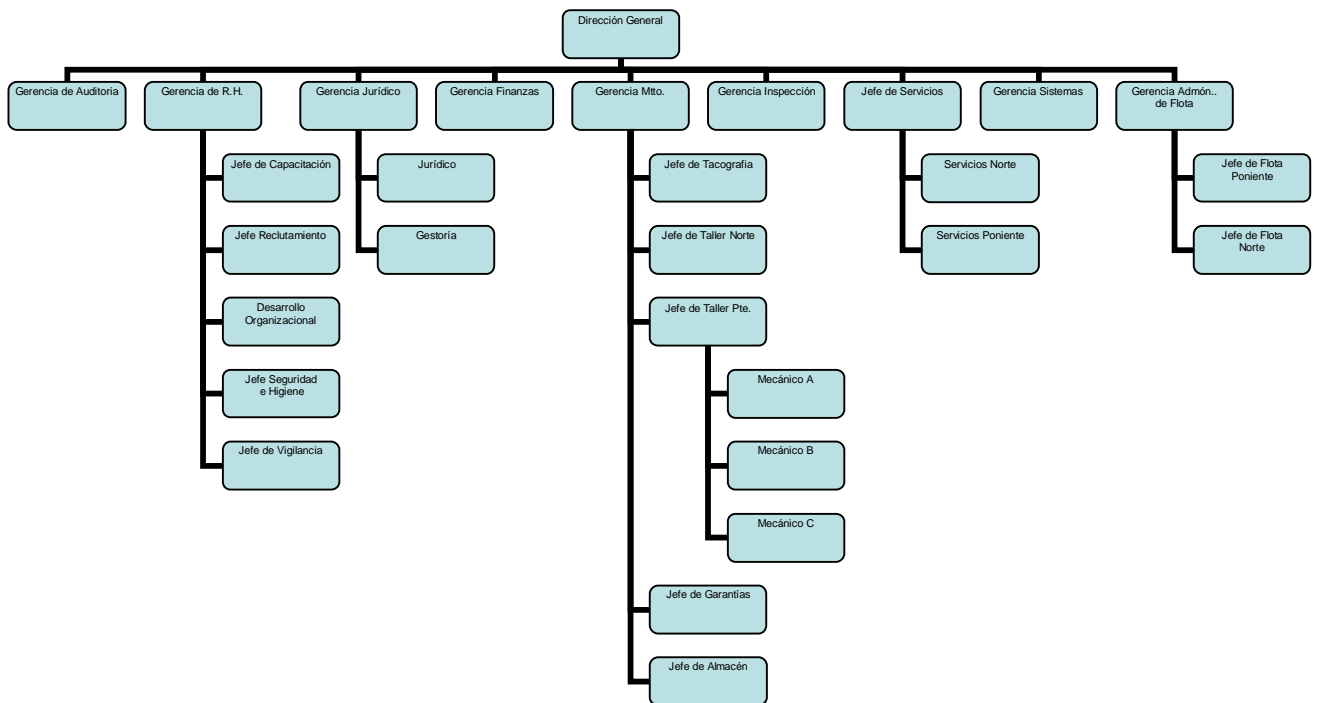


Figura 3.1 Organigrama de la empresa fusionante.

**Nomenclatura utilizada en los sociogramas**  
**Antes de la fusión:**

<b>MT</b>	Gerencia de Mantenimiento
<b>AU</b>	Gerencia de Auditoria
<b>JU</b>	Gerencia de Jurídico
<b>FI</b>	Gerencia de Finanzas
<b>IN</b>	Gerencia de Inspección
<b>JS</b>	Jefatura de Servicios
<b>SI</b>	Gerencia de Sistemas
<b>AF</b>	Gerencia de Administración de Flota
<b>DG</b>	Dirección General
<b>RH</b>	Gerencia de Recursos Humanos

Con la finalidad de identificar los puestos existentes después de la fusión y que participaron en el diagnóstico a continuación se listan y se puede observar en la estructura organizacional mostrada en la figura 3.2, posteriormente éstos se plasman en los sociogramas de acuerdo a la nomenclatura descrita.

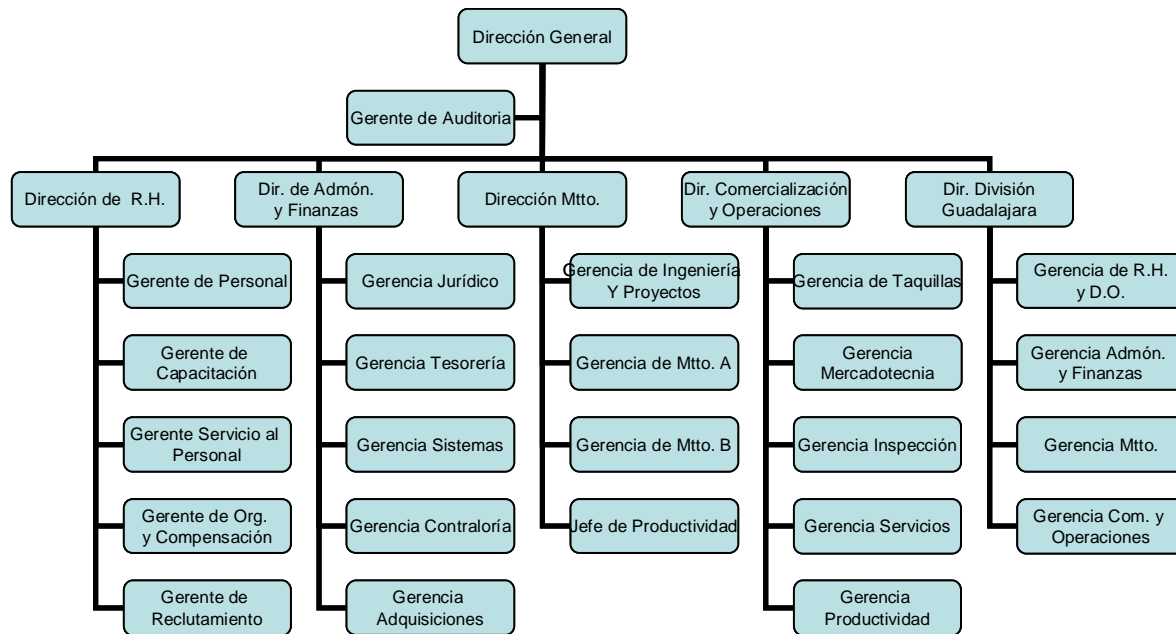


Figura 3.2 Organigrama de la empresa resultante

---

**Nomenclatura utilizada en los sociogramas**  
**Después de la fusión:**

<b>DG</b>	Dirección General
<b>RH</b>	Dirección de Desarrollo Organizacional
<b>MT</b>	Dirección de Mantenimiento
<b>AU</b>	Gerencia de Auditoria
<b>FI</b>	Dirección de Finanzas
<b>JS</b>	Dirección de operaciones

---

### **3.3.3 APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO**

#### **i) Formulación de las preguntas.**

Se formularon aquellas preguntas que nos permitieran conocer el estado actual de la comunicación así como el estado antes de que se llevara a cabo la fusión de empresas, para asegurarse de esto se aplicaron al personal que laboraba en la organización en el momento de la fusión.

El cuestionario tiene la finalidad de obtener información acerca de cómo fluye la comunicación entre empleados de un mismo nivel y sus subordinados, y verificar el efecto en el clima organizacional.

Con base en las fases del diagnóstico de Patiño (2010) se elabora el cuestionario, se determinó que las preguntas fueran abiertas ya que es importante determinar los medios de comunicación utilizados tanto antes como después de la fusión de las empresas, asimismo es importante determinar las personas con las que existe intercambio de información. Se determina hacer un cuestionario a manera de entrevista individual, para evitar que dejaran algunas preguntas sin contestar, además de hacer énfasis en que son dos cuestionarios, uno antes de la fusión y otro después, para evitar que plasmaran las mismas respuestas en los dos cuestionarios.

#### **Cuestionario de comunicación colateral y hacia subordinados.**

Con este cuestionario abordamos el tema de la comunicación en los mismos niveles jerárquicos y la comunicación descendente o hacia subordinados.

1. ¿Qué medios utilizas para comunicarte?
2. ¿Con qué puestos hacia abajo o hacia arriba de tu nivel jerárquico te comunicas por cuestiones de trabajo?
3. ¿Con qué puestos de tu mismo nivel te comunicas por cuestiones de trabajo?
4. ¿Con quién no te puedes comunicar en el trabajo?
5. ¿Con quién se tienen mayores conflictos de comunicación?
6. ¿Quién duplica la comunicación?

## Cuestionario de comunicación personal

Este cuestionario tiene la finalidad de obtener información acerca de las relaciones personales entre empleados de diferentes niveles y se busca verificar cómo afecta al clima organizacional.

1. ¿Qué medios utilizas para comunicarte?
2. ¿Con qué puestos te comunicas por cuestiones personales?
3. ¿A qué puesto no le dirías algo personal?

### ii) Elaboración de sociogramas

En esta sección se presentan las figuras resultantes de los cuestionarios, las puntas de flecha indican quién fue elegido y sobre las flechas encontramos el medio de comunicación utilizado, los porcentajes resultantes son obtenidos a partir de las personas elegidas divididas entre el total de personas involucradas en cada sociograma, dichas personas están representadas por la nomenclatura descrita en las figuras 3.1 y 3.2.

Cuestionario de comunicación colateral y hacia subordinados

1. ¿Qué medios utilizabas para comunicarte? (antes de la fusión).

Esta pregunta se relaciona con el canal de la comunicación, que es uno de los factores que afectan el clima organizacional.

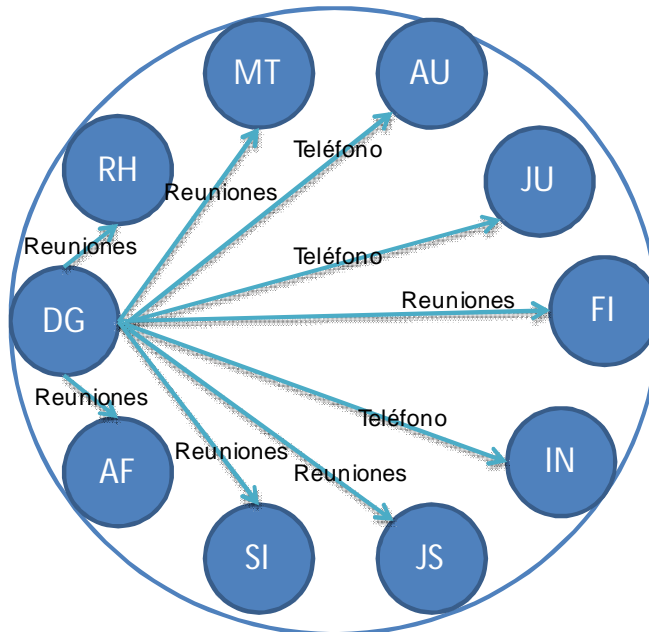


Figura 3.3

En la figura 3.3 se observa que el 66% de la comunicación se da a través de reuniones, el 33% de la comunicación es por teléfono. Este resultado me indica que 2/3 partes del personal tienen comunicación verbal lo que les permite tener una mejor transmisión de la información ya que está presente el lenguaje corporal, mientras que cuando el canal de comunicación es el teléfono éste se pierde.



1. ¿Qué medios utilizas para comunicarte? (después de la fusión)

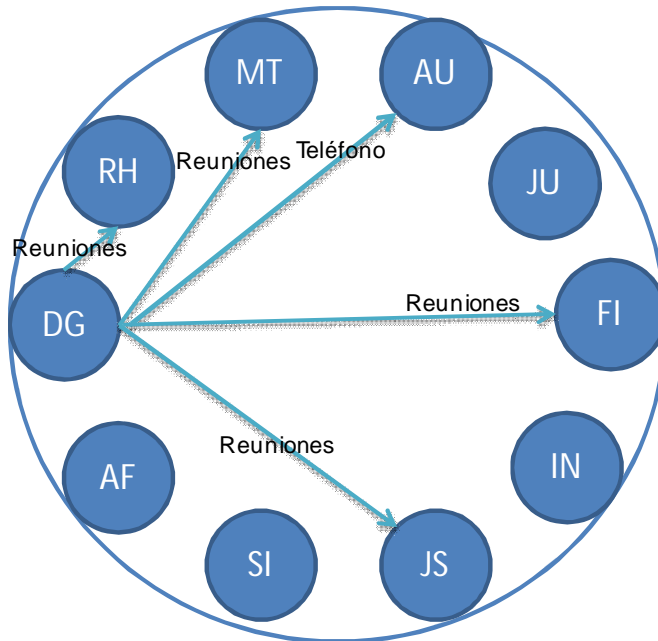


Figura 3.4

El 80% de la comunicación se da a través de reuniones, el 20% se da por teléfono. El resto de los empleados no tienen comunicación con DG. Este resultado es importante ya que como podemos observar en la figura 3.4 la comunicación entre el director general y algunos gerentes y jefes de área no existe, aun cuando por la estructura organizacional debiera existir.

2. ¿Con qué puestos hacia abajo o hacia arriba de tu nivel jerárquico te comunicabas por cuestiones de trabajo? (antes de la fusión).

Esta pregunta nos indica si la comunicación sigue la línea de mando y si existe comunicación personal o únicamente laboral que son otros factores que inciden en el clima organizacional.

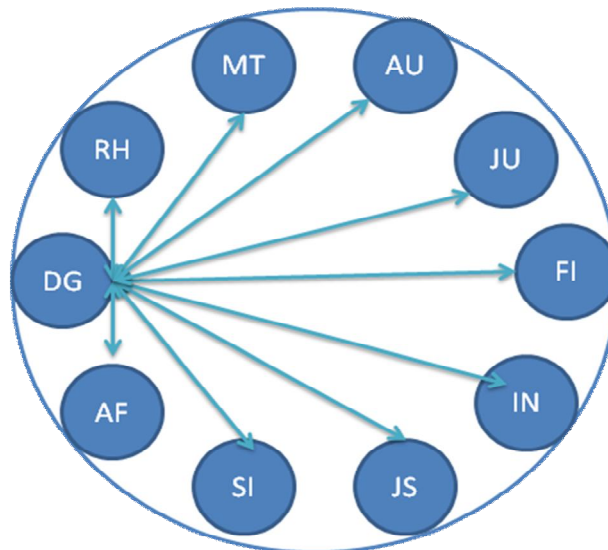


Figura 3.5

En la figura 3.5 se observa que DG se comunica con el 100% de los empleados, sin embargo no se comunica con un nivel inferior, mientras que MT si tiene comunicación ascendente con su superior asimismo AF, este resultado indica una buena comunicación con el 20% de los empleados, mientras que los restantes solo reciben información.

2. ¿Con qué puestos hacia abajo o hacia arriba de tu nivel jerárquico te comunicas por cuestiones de trabajo? (después de la fusión)

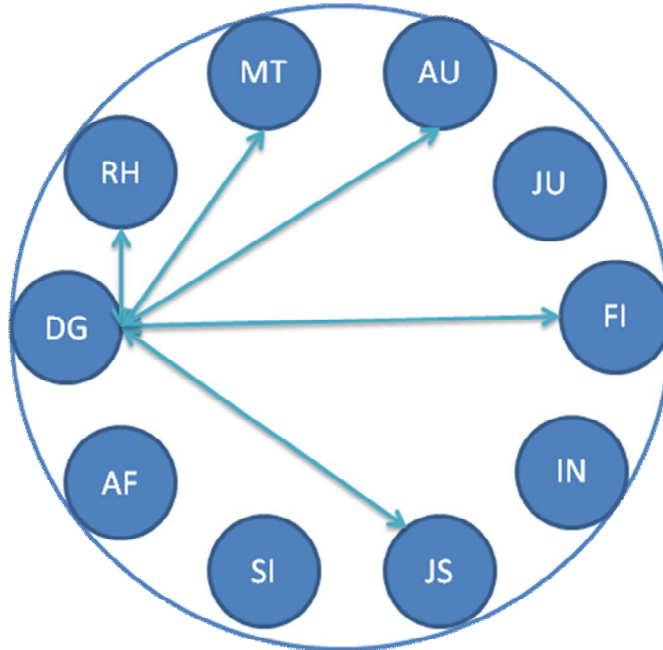


Figura 3.6

En la figura 3.6 se observa que DG se comunica con el 50% de los empleados, sin embargo, se observa que se cortó la comunicación con el 50% restante de los empleados.

4. ¿Con qué puestos de tu mismo nivel te comunicas por cuestiones de trabajo? (antes de la fusión)

Esta pregunta nos indica si existe comunicación personal o únicamente laboral, lo que nos permite ver cómo se encuentra el clima organizacional.

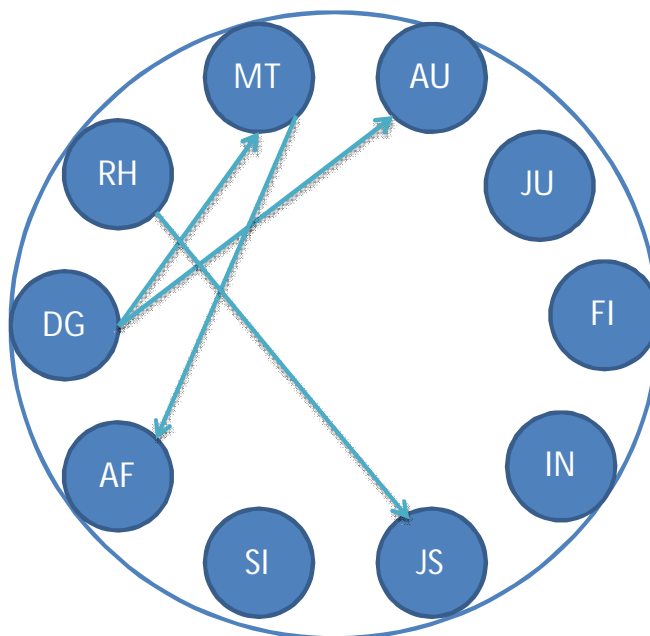


Figura 3.7

En la figura 3.7 se observa que el 60% de los involucrados tiene comunicación personal con sus compañeros, de los cuales, DG y MT se comunican con el 33%, RH, JS y AF se comunican con el 34% de los involucrados. El 40% de los empleados de este nivel no se comunican de manera personal con sus compañeros. Este resultado indica que existía muy poca comunicación personal.

3. ¿Con qué puestos de tu mismo nivel te comunicas por cuestiones de trabajo? (después de la fusión)

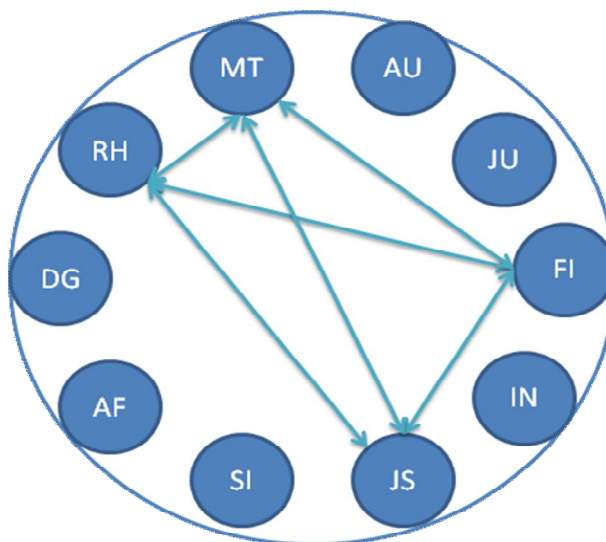


Figura 3.8

En la figura 3.8 se observa que la comunicación entre las áreas de un mismo nivel se da entre las cuatro Direcciones existentes, ya que lo más importante es cumplir con el trabajo encomendado, aún cuando MT siempre trata de evadir las reuniones con RH, ya que este último es una persona que apenas se

incorporó a las labores con la llegada de la fusión y no es aceptada por el grupo. Se observa que no existe la comunicación personal

4. ¿Con quién no te podías comunicar en el trabajo? (antes de la fusión).

Esta pregunta se relaciona con la formalidad de la comunicación, ya que ésta es necesaria entre todas las áreas, sin embargo, si existe una ausencia quiere decir que no hay un buen clima organizacional.

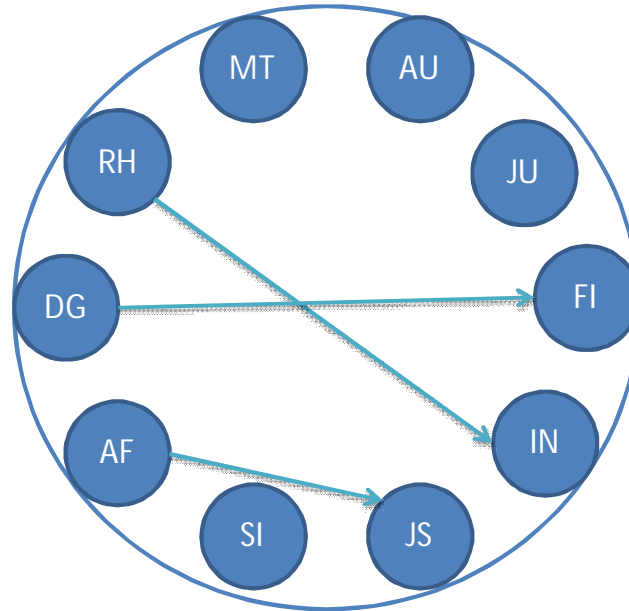


Figura 3.9

En la figura 3.9 se observa que el 40% de los empleados fueron elegidos por el 10% de los empleados como las personas que generan más problemas en la comunicación. El 60% de los empleados no tienen problemas de comunicación.

5. ¿Con quién no te puedes comunicar en el trabajo? (después de la fusión).

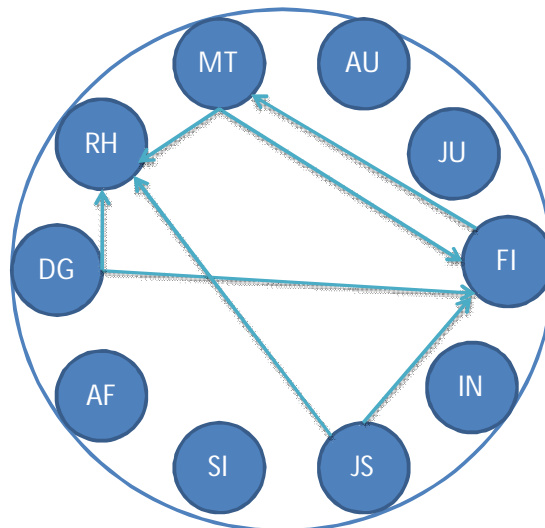


Figura 3.10

En la figura 3.10 se observa que el 30% de los empleados fueron elegidos como aquellos con los cuales se tienen mayores conflictos. El 30% eligió a RH y FI, mientras que 10% eligió a MT. Este resultado indica que con la fusión se incrementaron los problemas de comunicación ya que el 70% de los empleados manifestaron no poderse comunicar con al menos una persona.

6. ¿Con quién se tienen mayores conflictos de comunicación? (antes de la fusión).

Esta pregunta se relaciona con la línea de mando, aun cuando existe duplicidad de funciones se observó si la información fluye de manera formal.

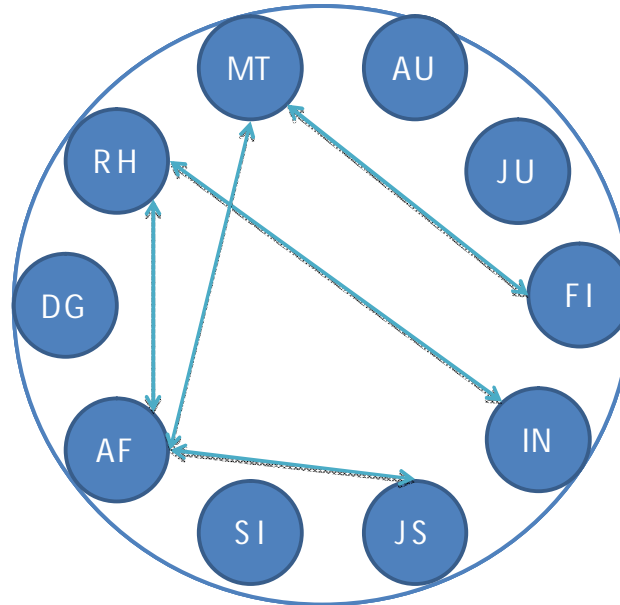


Figura 3.11

En la figura 3.11 se observa que el 30% de los involucrados señala a AF como el puesto con el que tienen mayores conflictos de comunicación, mientras que el 20% señala a RH como el puesto con el que se tienen mayores conflictos de comunicación, esto se da porque algunas funciones de AF se le delegaron a RH y esto originó confusión entre los subordinados y había duplicidad de funciones. Con IN también hay problemas de comunicación puesto que este último alguna vez estuvo bajo las órdenes de RH pero con los cambios ahora son homólogos.

MT y FI desde siempre han tenido problemas de comunicación por el presupuesto que se designa para el mantenimiento de las unidades, MT afirma que no es suficiente y FI trata de cuidar el gasto, el problema de fondo es que FI no entiende las necesidades de MT porque no vive las situaciones y problemas que día a día se presentan..

¿Con quién se tienen mayores conflictos de comunicación? (después de la fusión).

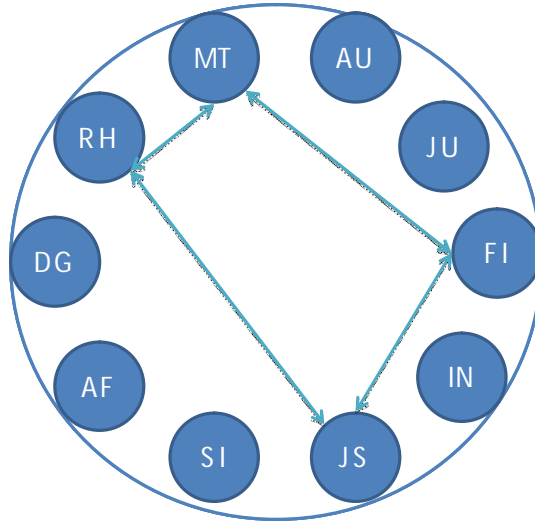


Figura 3.12

En la figura 3.12 se observa que después de la fusión se observa que RH, MT, FI y JS son señalados por el 20% de los involucrados, esto se da porque de las dos empresas involucradas en este proceso surgieron tres directores y un cuarto fue externo. Sin embargo de la empresa A surgieron dos directores que son MT y JS, mientras que de la empresa B surgió FI, de ahí que la empresa A tuviera más fuerza y se aliara en contra de los externos. Cuando se trata de cuestiones laborales se reúnen para discutirlos pero cuando son cuestiones personales los directores de la empresa A crean alianza con DG. El resultado de la comunicación con la fusión es que el conflicto se descentralizó y se redujo de 30 a 20%, en este sentido la comunicación mejoró.

7. ¿Quién duplica la comunicación? (antes de la fusión).

Esta pregunta determinó si la comunicación se da de una manera formal, y si se sigue la línea de mando, ya que al haber duplicidad de funciones, a veces el personal no sabe a quién debe dirigirse.

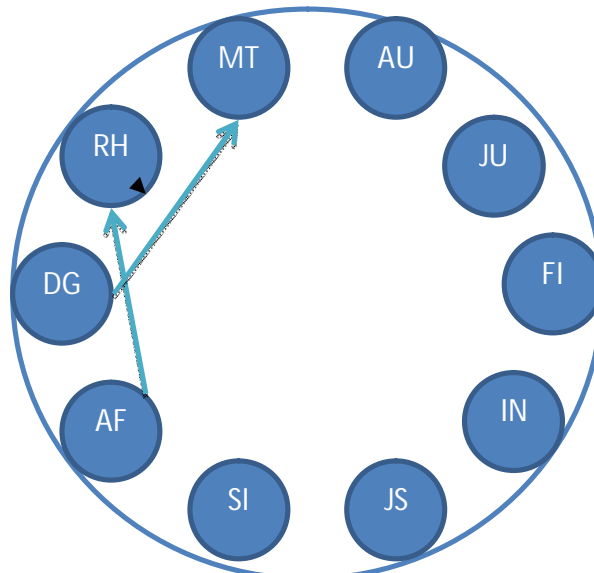


Figura 3.13

En la figura 3.13 se observa que fueron elegidos RH y MT como aquellos que duplican la comunicación puesto que MT siempre se ha considerado como el segundo de DG, por otro lado existe duplicidad de funciones entre AF y RH, ya que algunas funciones que alguna vez fueron propias de AF, ahora corresponden a RH lo que hace que los empleados a veces no sepan con quien deben dirigirse para resolver un problema. El resultado nos indica que el 20% de los empleados duplican la información porque no se han delimitado las funciones de cada una de las áreas.

8. ¿Quién duplica la comunicación? (después de la fusión)

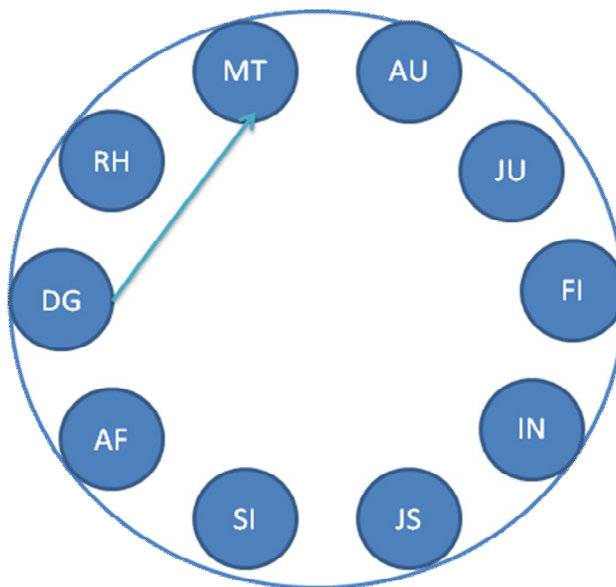


Figura 3.14

En la figura 3.14 se observa que MT fue elegido ya que permanece como el segundo de DG, y es el puesto al que más le tiene confianza por lo que platican las estrategias a seguir y después MT las comunica con sus colaterales, sin embargo en este caso DG lo utiliza como vocero por eso existe la duplicidad en la comunicación, esto no es bueno para los empleados que se encuentran en la misma jerarquía o nivel estructural ya que con la fusión se pierde la comunicación con DG.

### **Cuestionario de comunicación personal**

1. ¿Qué medios utilizabas para comunicarte? (antes de la fusión).

Esta pregunta atiende al factor de formalidad en la comunicación y canales de comunicación.

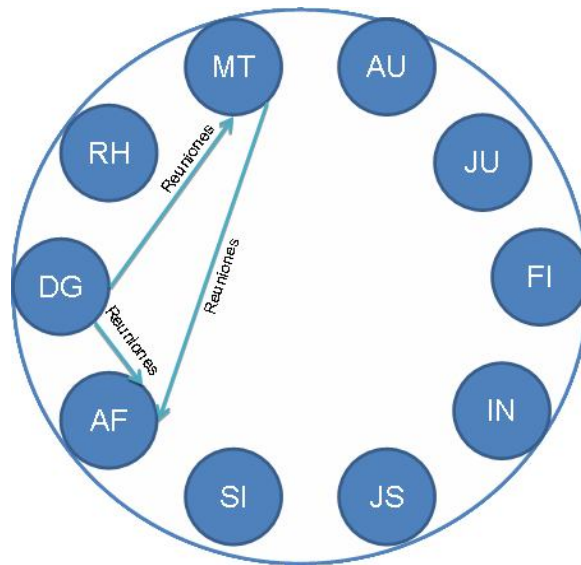


Figura 3.15

En la figura 3.15 se observa que antes de la fusión DG, MT y AF mantienen una comunicación de persona a persona a través de reuniones, ya que todos se encontraban físicamente en el mismo edificio.

1. ¿Qué medios utilizas para comunicarte? (después de la fusión)

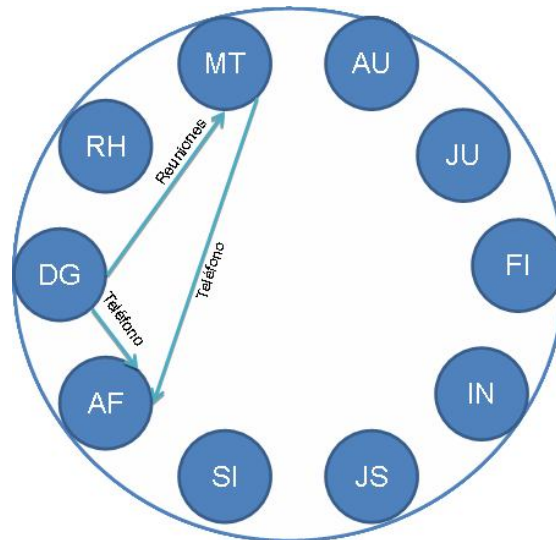


Figura 3.16

En la figura 3.16 se observa con la fusión un cambio en los medios de comunicación ya que ahora AF cambió de lugar de trabajo físicamente se encuentra en otro estado de la República, por lo que ahora recurren a la comunicación vía telefónica. Con el cambio de medio de comunicación AF afirma que se pierden algunos detalles como es lenguaje corporal, que le da otro tipo de comunicación que se obtiene de la observación.

2. ¿Con qué puestos te comunicabas por cuestiones personales? (antes de la fusión).

Esta pregunta determina si existe comunicación personal o únicamente laboral.



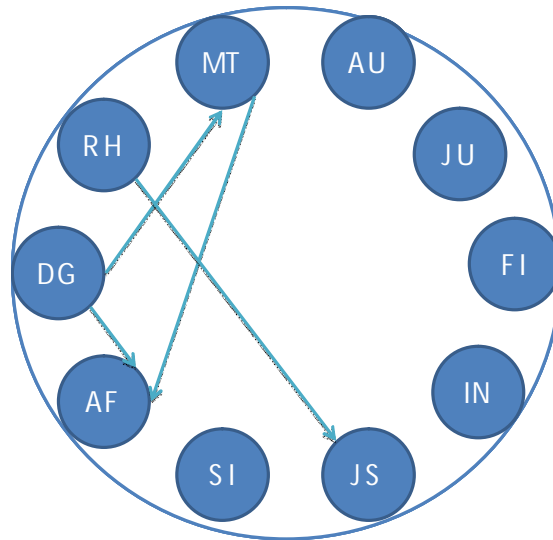


Figura 3.17

En la figura 3.17 se observa que AF se comunica de forma personal con MT y viceversa puesto que tienen en común además de ser directivos, son socios de la empresa, por otro lado la persona en la cual los socios depositan la confianza es en DG, de ahí que tengan cierta simpatía por éste ya que lo ven como un compañero además de la confianza que le tienen porque ya lleva trabajando con ellos diez años. La relación que tiene RH con JS igualmente se ha dado por el gran tiempo que llevan trabajando juntos como compañeros. El 50% de los empleados tienen comunicación personal con sus compañeros.

2. ¿Con qué puestos te comunicas por cuestiones personales? (después de la fusión)

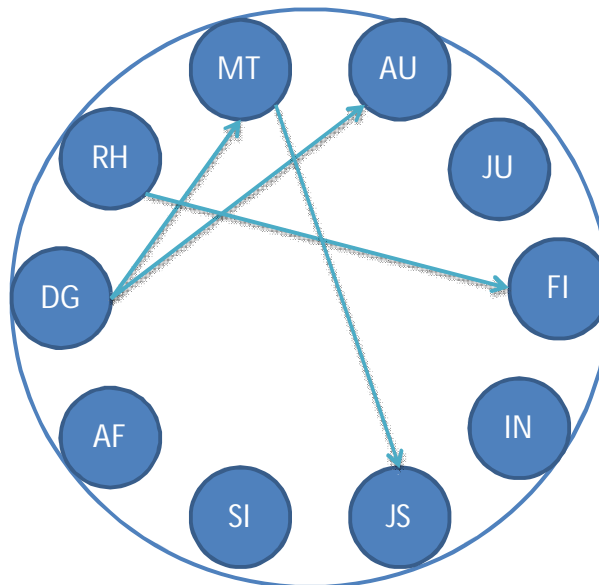


Figura 3.18

El 50% de los involucrados tiene comunicación personal con sus compañeros, de los cuales, DG y MT se comunican con el 33%, RH, se comunica con el 34% de los involucrados. El 50% de los empleados de este nivel no se comunican de manera personal con sus compañeros. La comunicación personal se ve aumentada, sin embargo esto se da por la creación de dos frentes que tienen rivalidad por ser

miembros de distintas empresas (A y B), un frente corresponde a la empresa fusionada y otro frente corresponde a la empresa fusionante, por lo que se determina que aun cuando existe la comunicación personal en mayor medida, no quiere decir que esto sea buena para el logro de los objetivos organizacionales y para la ejecución de las tareas.

### **iii) Discusión de resultados**

A continuación se describen los resultados de la aplicación del cuestionario de comunicación colateral y hacia subordinados.

De la pregunta *¿Con qué puestos te comunicas por cuestiones de trabajo?*

La comunicación se centraliza en cuatro puestos que son los estratégicos, lo que ocasiona que ahora haya intermediarios para acceder al conocimiento de las estrategias de la empresa. Al mismo tiempo provoca una interpretación diferente de lo que originalmente se pidió. Esto sucedió porque inicialmente había nueve puestos al mismo nivel, sin embargo con la fusión se creó un nivel más en el cual únicamente quedaron cuatro personas que son las que directamente se comunican con la dirección y las restantes ya no tienen acceso a ésta.

Esta pregunta permitió darnos cuenta que la comunicación es de manera verbal y que la formalidad de la comunicación se da porque se sigue la línea de mando.

De la pregunta *¿Qué medios utilizas para comunicarte?*

Prácticamente la comunicación se ha centralizado en un solo medio que es la reunión, ya que antes de la fusión el director general mantenía la comunicación con la mayoría de los empleados ya sea a través de reuniones o por teléfono, sin embargo, con la fusión solo cuatro directores se comunican a través de reuniones.

Es importante mencionar que algunas áreas se encuentran en otra base, de ahí la necesidad de utilizar el teléfono como principal medio de comunicación. En la figura 3.4 se observa que el director general tiene comunicación con cinco áreas, antes de la fusión tenía comunicación con nueve áreas.

También se observa un cambio de un 33% de uso de teléfono como principal medio de comunicación antes de la fusión a un 20% después de la fusión, esto es benéfico porque la comunicación es ahora más personal, sin embargo las áreas que quedaron integradas, dependen de un intermediario para acceder al puesto que dirige la empresa.

En resumen el canal de comunicación es principalmente de manera verbal y el teléfono.

De la pregunta *¿Con qué puestos hacia abajo o hacia arriba de tu nivel jerárquico te comunicabas por cuestiones de trabajo? (antes de la fusión)*

Se observa que todos los gerentes se comunican con su superior a su vez que DG se comunica con todos sus subalternos, aun cuando JU y AU se encuentran fuera de las oficinas centrales, ocasionalmente acuden a la oficina de éste y poder trabajar de cerca. De manera general se observa que la comunicación se da de manera estructurada, es decir, se sigue la línea de mando.

De la pregunta *¿Con qué puestos hacia abajo o hacia arriba de tu nivel jerárquico te comunicas por cuestiones de trabajo? (después de la fusión)*

Se observa un cambio en la comunicación directa con algunos empleados, la comunicación de DG hacia sus subordinados que ahora son cuatro se mantiene y esto permite que ellos se encarguen de

comunicar las decisiones al siguiente nivel, esto es benéfico para DG porque delega responsabilidades, sin embargo, ahora existe un nivel adicional por el cual tendrá que pasar primero la información, esto es debido a que antes de la fusión existían nueve gerencias, después de la fusión se crean cuatro direcciones y quedan cinco gerencias, por lo tanto después de la fusión DG se comunica de manera directa, únicamente con los directores. La comunicación se da de manera formal, estructurada conforme lo establecen los niveles jerárquicos.

De la pregunta *¿Con qué puestos te comunicas por cuestiones personales?*

Este tipo de comunicación no es muy común, se sabe que los empleados de este nivel se reúnen pero el grupo es muy hermético. Se observa cierta simpatía entre el director general y el gerente de mantenimiento, simpatía que permanece después de la fusión, puesto que este último, permaneció como uno de los cuatro dirigentes.

Se observa cierta simpatía también entre el gerente de recursos humanos y el jefe de servicios, sin embargo el primero no sobrevivió a la fusión y se contrató una persona externa para ocupar su lugar. El ahora director de recursos humanos suma fuerzas al director de finanzas, quién ahora también es nuevo, ya que al anterior fue despedido.

Ahora que la fusión se ha llevado a cabo y la estructura organizacional junto con los empleados ha cambiado, se observan dos frentes; por un lado los directores de recursos humanos y finanzas y por el otro lado el director general, director de mantenimiento y director de operaciones o servicios, como se observa en el sociograma después de la fusión. De ahí la comunicación personal entre éstos. La comunicación personal casi no existe.

De la pregunta *¿Con quién se tienen mayores conflictos de comunicación?*

Antes de la fusión se observan diferencias entre los representantes de las diferentes áreas, sin embargo tienen claro hacia dónde se dirigen ya que existe un acercamiento entre los gerentes de las diferentes áreas y tratan de resolver los problemas.

Después de la fusión se observa claramente quienes son los que generan mayores conflictos (FI y RH), ya que éstos son externos, a la empresa que lleva el control, sus homólogos tratan de hacerlos a un lado, lo que origina se formen dos bandos.

La comunicación se ve interrumpida entre las diferentes áreas, ya que no están preocupados por lograr las estrategias y objetivos de la empresa, lo que les preocupa es cómo deshacerse de sus compañeros y obtener el control.

La observación nos ha permitido determinar que debido a la baja escolaridad de JS, éste hace que AF tenga problemas para comunicarse, es recurrente que JS se quiera hacer escuchar a gritos, mientras que AF trata de explicar el problema.

Asimismo hemos observado que es recurrente que el área IN presente reportes falsos levantados en contra de algunos empleados para solicitar la sanción de éstos, de ahí que RH tenga fricciones con esta área, ya que se ve en la necesidad de solicitar la presencia de los involucrados para aclarar el problema.

### 3.4 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a los factores de la comunicación que definen cómo se encuentra el clima organizacional podemos determinar lo siguiente:

#### 1. Canales y formalidad en la comunicación

Dado que después de la fusión el 80% de la comunicación se da a través de reuniones entonces la comunicación es verbal y se da de manera formal en los niveles gerenciales ya que se da generalmente en persona y ésta se ha disminuido por medio del teléfono, sin embargo, en niveles jerárquicos inferiores aún falta establecer este tipo de comunicación.

#### 2. Seguimiento de la línea de mando

Antes de la fusión la comunicación seguía la línea de mando, ya que se daba desde el nivel jerárquico más alto hacia todas las áreas de la empresa, después de la fusión solo se da hacia algunas áreas, lo que provoca ahora haya intermediarios para acceder al conocimiento de las estrategias de la empresa, lo anterior debido a que se creó un nivel más en la jerarquía de los organigramas.

#### 3. Existe comunicación personal

Este tipo de comunicación no es muy común, los empleados de niveles jerárquicos similares se reúnen pero la comunicación es únicamente laboral por lo que se determina que el clima organizacional está afectado por la falta de ésta.

#### 4. Existe comunicación verbal y/o escrita

La comunicación verbal únicamente existe entre el nivel jerárquico más alto y sus subordinados que son cuatro direcciones; finanzas, recursos humanos, mantenimiento y operaciones, la comunicación con las áreas restantes se perdió con la fusión, sin embargo, la comunicación escrita se ha incrementado entre las cuatro direcciones mencionadas y las gerencias, esto les ha permitido conocer las estrategias y objetivos a seguir, pero los gerentes se sienten relegados por no poder asistir a las reuniones donde el canal de comunicación es el verbal y donde pueden interactuar con su interlocutor si es que existieran dudas.

Una buena comunicación se refleja en un mejor clima, las situaciones antes mencionadas evidencian carencias y necesidades de mejora en la comunicación, que además provocan un impacto negativo sobre las interacciones y actitudes colectivas que conforman el clima. Desde el punto de vista de la información que se da y se recibe, podemos identificar dos niveles de impacto:

Impacto sobre las tareas que se realizan (retrasos en la entrega de información, errores, repeticiones, etc.).

Impacto sobre las actitudes y sentimientos. Este segundo nivel está más asociado directamente con el clima laboral

Sin embargo, ambos niveles –el de la información/comunicación y el de actitudes sentimientos- están íntimamente relacionados: la deficiente organización en la transmisión y recepción de la información suponen generalmente sobreesfuerzos en las cargas de tarea y a su vez, distorsión en las percepciones de los empleados, lo que provoca actitudes negativas bajo diferentes indicadores.

Quejas en el nivel de comunicación formal, cuando no pasividad o indiferencia.

Baja motivación o sentimiento de impotencia.

Descenso en el nivel de identidad corporativa y del sentimiento de equipo.

Comunicación informal negativa y tendente a desconfiar y poner en tela de juicio los mensajes de la comunicación formal

Estos indicadores de clima organizacional son poco propiciadores de satisfacción laboral, lo que nos permite determinar que el clima organizacional si se vio afectado en la comunicación por la fusión de dos empresas de transporte.

## CAPITULO IV: CONCLUSIONES

1. A través de esta tesis se elaboró un diagnóstico que permitió conocer: ¿de qué manera afectó la fusión de dos empresas de transporte al clima organizacional de la empresa resultante? Se concluye que la fusión de las empresas afectó de manera negativa al clima organizacional particularmente en términos de la comunicación personal, colateral y hacia subordinados. Una de las principales observaciones es que a raíz de la fusión se incrementaron los niveles jerárquicos lo que hizo que la información fluyera de manera lenta.
2. A partir del modelo de diagnóstico organizacional de Howard, marco usado para interpretar el comportamiento de la organización y el clima organizacional, se encontró que:
  - La estructura organizacional resultante por la fusión afectó el clima organizacional, lo que se puso de manifiesto con el aumento de un nivel jerárquico, esto dio origen al descontento del personal en los niveles inferiores con la consecuente pérdida de canales de comunicación directa, especialmente con el Director General; asimismo es notorio el impacto en la motivación laboral de niveles inferiores al sentirse desplazados dentro de la estructura jerárquica.
  - Las prácticas administrativas y procedimientos cambiaron respecto a los que se utilizaban antes de la fusión, esto fue ocasionado por la unificación de procesos dirigidos a la empresa resultante. Con la unificación de prácticas sin unificar los puestos se ocasionó una competencia por los mismos, competencia con alto nivel de incertidumbre.
3. Con el uso de los sociogramas, herramienta para analizar de qué manera afectó la fusión a la comunicación, se encontró que:
  - Con la fusión, la comunicación se encontró que aunque seguía la línea de mando presentaba preferencias y líneas directas, particularmente entre uno de los directivos y el Director General, dada su relación personal.
  - Los canales de comunicación principales son verbales, tomando como base reuniones de equipos de trabajo. Sin embargo, estos canales sólo son al nivel de directivos, en cambio para niveles inferiores los canales de comunicación son indirectos, particularmente a través de comunicaciones telefónicas. Esto también puede ser explicado porque muchos de las personas que ocupaban puestos en niveles inferiores estaban localizados fuera de la ciudad. La comunicación interna a través de correos electrónicos tiene como particularidad que las respuestas que se esperarían fueran rápidas no lo eran, esto porque este tipo de comunicación implicaba guardar evidencia del intercambio de información causando desconfianza entre quienes intentaban el uso de este canal; después de la fusión se requirió evidencia que antes no era necesaria cuando se percibía un ambiente de confianza, incluso con el intercambio de información de manera verbal.
  - Con la fusión, la comunicación personal básicamente no se dio, la comunicación se restringe a lo laboral, esto afectó negativamente al clima organizacional, considerando que una de las condiciones de un “buen” clima organizacional es la confianza entre compañeros de trabajo.
  - La comunicación personal sufrió cambios con el surgimiento de dos grupos, por un lado los directivos de una de las empresas fusionadas y que además eran socios, por otro, directivos de la otra empresa no necesariamente socios tratando de permanecer en la empresa resultante de la fusión. La comunicación personal entre el segundo grupo se dio por la necesidad de permanecer en la empresa resultante y entre el primer grupo se acrecentó teniendo como objetivo deshacerse del otro grupo.

- En relación a la comunicación hacia los subordinados, esta se centralizó en cuatro puestos estratégicos, lo que ocasionó la existencia de intermediarios para acceder a lo que se definía como las estrategias de la empresa.
  - En relación a la comunicación colateral, dado que la fusión originó un aumento de rutas se crearon divisiones para cubrirlas, fue necesario mejorarla para alcanzar mayor control en lugares remotos donde regularmente la información llegaba tardíamente.
  - La comunicación vertical cambió con el incremento de un nivel en la estructura jerárquica, la información fluyó más lentamente, el nivel jerárquico extra implicó la ubicación de cuatro subalternos que se encargan de comunicar las decisiones y estrategias a seguir al nivel jerárquico inmediato inferior. Esta situación no ocurría antes de la fusión, más personas tenían acceso a las reuniones y se enteraban de las decisiones y estrategias. Con esta modificación, algunos puestos de nivel inferior perdieron contacto con la Dirección general. A pesar de lo anterior, se percibe que después de la fusión la información fluyó de forma más estructurada.
4. Con los sociogramas se pudo percibir la pérdida de identidad en la empresa resultante de la fusión, muchos empleados no se consideran parte de la empresa. Era común usar frases como: “los de la otra empresa”.
  5. Los medios de comunicación cambiaron en la fusión. Por la fusión y la necesidad de abarcar una mayor ruta y consecuentemente que los directivos tuvieran que trasladarse, se cambiaron las reuniones cara a cara por comunicaciones telefónicas perdiendo riqueza la comunicación, los órdenes y la forma de tomar decisiones cambió. El personal que se alejó del corporativo, normalmente no tuvo oportunidad de asistir a las reuniones y se enteraba tardíamente de las decisiones, esto los hacía sentirse relegados y además les afectaba para el cumplimiento de sus labores.
  6. Con base en el modelo de Howard y el uso de los sociogramas se concluye que el clima organizacional si se vio afectado de manera negativa en la comunicación, señalando problemas, carencias y necesidades de mejora en la comunicación. Por ejemplo, centralización de la comunicación, comunicación tardía y cambio en los canales de comunicación.

## Referencias

1. Aguilar Santos, Alejandro (2001). Fusión de sociedades. Tesis de maestría, UNAM.
2. Arteaga Basurto, C. y González Montaña (2001). *Diagnóstico en desarrollo comunitario* (pp 82-106). México UNAM.
3. Bartoli, Annie, (1992). Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada.
4. Brunet L (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
5. Calzada Garibo y Zayola Olvera. Fusión y escisión de sociedades. Tesis de licenciatura.
6. Chiavenato, Idalberto (2001). Proceso Administrativo, Mc Graw Hill
7. Chiavenato, Idalberto (1988). Administración del Recurso Humano, Mc Graw Hill
8. Christiane Guillaume, Ciris, (1998). La fusión de empresas mexicanas y extranjeras. Una perspectiva de apertura microeconómica empresarial en México (1997-1998). Tesis de maestría.
9. Conde, Rubén. “Fusión y escisión de sociedades” (en línea). <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/C/Conde%20Ruben-Sociedades.htm>. (Consulta 10 de junio de 2007).
10. Cordero Luna, José de Jesús (2006). Análisis del clima organizacional en el departamento de servicio social y bolsa de trabajo de la FES Acatlán. Tesis de licenciatura, UNAM.
11. Goncalves, Alexis. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
12. Diez A, & Márquez S. (2005), utilización de los sociogramas para la valoración de la cohesión interna de los jugadores de un club de futbol, Facultad de Ciencias de la Actividad Física de España.
13. Federico Gan (2007), Manual de Recursos Humanos.
14. Fernández Collado, Carlos,(2003). La comunicación en las organizaciones, Ed. Trillas
15. Howard Ann and Associates (1994), Diagnosis for organizational change, methods and models, The Guilford Press
16. Hampton, R David. (1989) Administración. Mc Graw Hill.
17. Koontz, Harold y Wihrich Heinz. (1988). *Administración, una perspectiva global*. Mc GrawHill.
18. Leal Pérez, Héctor Manuel (2000). Elaboración de una investigación experimental para mejorar los tipos de administración y el clima organizacional, estudio de caso en farmacias de la zona metropolitana de la Ciudad de México. Tesis de maestría, UNAM.
19. Martínez-Guillén, Maria del Carmén (2003), La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y Valores.
20. Martínez Rodríguez, José Víctor (1998). La fusión de sociedades como una alternativa financiera para las empresas. Tesis de maestría, UNAM.



21. Paoli Antonio, (1980, La comunicación, Edicol.
22. Patiño Milagros (2010), Diagnóstico del clima organizacional, video.
23. Peiró, Rodríguez & González (1998). El absentismo laboral: antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora.
24. Phegan B, (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama
25. Poiésis Revista electrónica de psicología social NÚMERO 7 • FEBRERO 2004. (en línea) <http://www.funlam.edu.co/poiesis/Edicion007/poiesis7.dgomez.htm>. FUNLAM.
26. Prieto Daniel (1998), Diagnóstico de la comunicación social en México, Ed. Coyoacan.
27. Ramírez Miranda, Claudia (2001). Diagnóstico del clima organizacional como base para una intervención en una empresa de enseñanza de idiomas. Tesis de maestría, UNAM.
28. Sánchez Lara, (2001). Identificación de elementos básicos de diagnóstico para potenciar la implantación exitosa de las prácticas de calidad. Tesis de doctorado.
29. Scaron Quintero (1985), El diagnóstico social, Editorial Humanitas
30. Stephen P. Robbins (1998), Fundamentos del Comportamiento Organizacional.
31. Terry D. Tenbrink, (2006), Evaluación Guía Práctica para Profesores.