

**AMALGAMANDO CULTURAS: ANÁLISIS Y PROPUESTA PARA LA  
FUSIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
FUMIGHAR S.A.S. CON LA CULTURA DE LA MULTINACIONAL  
RENTOKIL INITIAL**

**Trabajo presentado como requisito parcial para la obtención del título de  
Magíster en Administración**

**Juan Carlos Gómez Guillén  
Código 201529002185**

**Asesores Temáticos**

**Laura Rojas de Francisco PhD  
Carlos Mario Betancur Hurtado DCEA (e)**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
Maestría en Administración de Negocios  
Bogotá, Colombia  
2016**

**Resumen:**

La presente investigación es realizada en el marco de la Maestría en Administración de Negocios, con el fin de poner en práctica algunos conceptos teóricos adquiridos en este programa de posgrado, pero también con el ánimo particular de contribuir en la búsqueda de transformar el contexto empresarial, en el que como profesional se quiere impactar. El objetivo principal del documento es el de presentar la caracterización de la cultura organizacional, y sus efectos, a partir de la fusión realizada entre Rentokil Initial y Fumighar S.A.

**Metodología utilizada**

La implementación de este proyecto generará alternativas para superar la problemática social que se viene presentando en el momento de fusionar las dos culturas organizacionales en una sola. Adicionalmente, puede servir de modelo para las futuras adquisiciones que la organización planea realizar en Colombia en los próximos 24 a 36 meses.

**Palabras clave:** Fusiones y adquisiciones, fusión de organizaciones, cultura, cultura organizacional.

## **INTRODUCCIÓN**

En un contexto real empresarial globalizado muchas empresas multinacionales buscan obtener un gran crecimiento al crear fusiones y nuevas adquisiciones, que generan organizaciones cada vez más sólidas. La problemática de esto radica en que, si bien es posible obtener resultados positivos, es importante tener en cuenta las situaciones que se pueden presentar a partir de dichas fusiones y adquisiciones. Tales situaciones son fácilmente identificables en el momento en que no se alcanzan las metas propuestas, no logra la sinergia necesaria en los equipos de trabajo, o aparece una fuerte resistencia que impide el cumplimiento de los objetivos de ambas partes: multinacionales y empresas en proceso de fusión o adquisición.

En este último escenario se desarrolla la presente investigación, específicamente en la comunidad de empleados de la empresa multinacional inglesa Rentokil initial Colombia S.A.S. y su reciente adquisición de la compañía Colombiana Fumighar S.A., a la que se le hace difícil asumir la nueva cultura organizacional propuesta. Al observar esta situación se plantea la pregunta ¿Cómo lograr fusionar exitosamente la cultura organizacional de la empresa Rentokil Initial Colombia S.A.S con la cultura de la empresa recién adquirida Fumighar SA?

Para dar respuesta a esta pregunta, se generan otras inquietudes como: ¿Qué características individuales y en común tienen las culturas organizacionales de las empresas Fumigar SA y Rentokil Initial Colombia SAS? ¿Qué efecto ha tenido la fusión en las personas que permanecen empleadas? ¿Cuáles son las expectativas de estas personas empleadas?

Es preciso inscribir las anteriores preguntas dentro de un conjunto de conocimientos, conceptos, teorías y posibles modos de acción propuestos por otros investigadores, con el fin de proponer un plan de acción basado en la toma de decisiones mancomunada, encaminado a lograr una fusión exitosa que beneficie a las partes involucradas y porque no, al país, al proponer formas de desarrollo empresarial que redunde en beneficios para la economía colombiana.

## 1.1 Situación de estudio y pregunta

La situación de estudio se centra en la empresa Rentokil Initial Colombia S.A.S., multinacional inglesa que opera hace más de 90 años en el mundo e ingresa a Colombia hace dos años a través de un proceso de compra de compañías locales y, tiene dentro de su proceso de expansión en el país un crecimiento inorgánico<sup>1</sup> muy fuerte dentro de los próximos 24 a 36 meses, adquiriendo varias compañías que se enmarcan en su objeto

---

<sup>1</sup> Existen dos formas para que una empresa crezca: crecimiento orgánico, o crecimiento inorgánico (o por adquisiciones). El crecimiento orgánico consiste en intentar crecer por tus propios medios (realizando las operaciones diarias, de modo que cada día sea un éxito nuevo en la batalla que se está librando; ya sea a través de la mejora de la calidad, otras en la diversificación del portfolio, diferenciación por precio u otras). Por otra parte, el crecimiento inorgánico es utilizado por otras empresas que tienen un músculo financiero suficiente para adquirir otra compañía. A través de esta operación se puede tener acceso a productos más novedosos, una cartera de clientes más específica o más amplia, y la introducción en ciertos mercados (Revista Dinero, 2010).

social. La firma le apunta a tres (3) grandes líneas de negocio a saber: Aromatización e Higiene, Bebestibles y Medio Ambiental. Además, tiene grandes clientes como: McDonalds, Pacific Rubiales, Oxy de Colombia, Almacenes Éxito, el Hotel Intercontinental, Universidad de los Andes, ente otros. El servicio está presente en Bogotá, Bucaramanga, Barranquilla, Cali, Cartagena, Medellín, Pereira, Villavicencio y sirve en 70 municipios. Actualmente, la línea de aromatización e higiene vende 300 millones mensuales, la línea de negocio de bebestibles factura alrededor de 400 millones mensuales, 50 por ciento con un modelo de franquicias y el otro tanto adoptando el modelo de clientes directos, es decir, con fuerza comercial propia. La línea medio ambiental empieza de ceros como unidad estratégica en el mes de Junio de 2014 y cierra sus primeros negocios en Colombia en el mes de Diciembre de 2014. Dentro del proceso de expansión en referencia, se ha comprado en Febrero de 2015 una compañía de manejo integrado de plagas que factura alrededor de 150 millones de pesos mensuales.

La misión de esta empresa es:

Somos una empresa que ofrece el servicio de control integrado de plagas, participando en el proceso de saneamiento ambiental de organizaciones industriales, hospitalarias, de recreación, de salud pública y residencial, entre otras. Para ello disponemos de la más alta capacidad técnica, personal experimentado y comprometido con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Sentimos que nuestra mayor responsabilidad radica en la utilización de tecnologías y productos apropiados e inocuos para el medio ambiente (Fumighar SAS., 2013, p. 2).

Y su visión es:

Posicionar a FUMIGHAR S.A.S. en la mente de los usuarios como la empresa líder en Colombia en el control y prevención de plagas a través de la generación de soluciones superiores a sus necesidades y expectativas (Fumighar SAS., 2013, p. 2).

El modelo de negocio de la empresa se basa en proporcionar equipos en comodato (máquinas de café o equipos de aromatización e higiene), por los que se firman contratos a doce meses o más con los clientes. La empresa se compromete a prestar un servicio

mensual de reposición de los insumos que emplean los equipos, e incluso, cambiar los equipos si es necesario. Este modelo hace que la empresa tenga la necesidad de contar con una base cada vez más amplia de colaboradores en el área de servicio técnico o logístico. Cada cliente nuevo, a partir de su vinculación, es un nuevo usuario del servicio, por lo que es necesario realizar el seguimiento requerido generando las visitas periódicas, que pueden variar en caso de contar con múltiples sucursales. Estos nuevos clientes, hacen crecer día a día la base de datos de la organización, por lo que es necesario actualizar los cronogramas existentes de clientes regulares, demandando no sólo un software de logística robusto, sino que adicionalmente requiere gerentes comprometidos con el servicio y con habilidades especiales para hacer de él, un negocio rentable.

Esta situación también hace que justamente cada vez más se requiera gente con mayores capacidades de gestión, de manejo de presión y con enfoque de trabajo orientado a resultados, así como una permanente inversión por parte de la empresa en sistemas de gestión, de control y de establecimiento de indicadores que involucre a prácticamente todos los colaboradores. De esta manera es posible determinar un modelo de negocio rentable y exitoso en el país. Esto último, constituiría, por sí mismo, otro problema de investigación a trabajar en esta empresa, el cual sería interesante plantear una vez logre superar el periodo de inestabilidad que viene atravesando y que se menciona a continuación.

Rentokil Initial Colombia SAS pertenece a una multinacional inglesa llamada Rentokil Initial, con presencia en más de 70 países, más de 50 mil empleados en el mundo y con registro de ventas anuales superiores a los 5 mil millones de dólares. La corporación tiene dentro de su estrategia una gran política de expansión en el mundo. Esta multinacional tiene

la misma estructura de negocio que las empresas adquiridas en Colombia y Chile. Presta servicios de equipos en comodato y servicio de reposición mensual. La diferencia radica en que tiene otras líneas de negocio muy diversas, dadas justamente por su política de crecimiento inorgánico en la que se terminan asumiendo varias acciones de trabajo que pueden tener algunas de las empresas locales compradas. En resumen, en Colombia aprobaron tres líneas de negocio a saber: aromatización e higiene, bebestibles o las máquinas de café y la línea medio ambiental con dos productos o sub líneas: manejo de residuos líquidos industriales y manejo integrado de plagas. La proyección de casa matriz es que Rentokil Initial Colombia S.A.S. en cuatro años, estará facturando cerca de 40 millones de dólares, y se estima que se lleguen a facturar 10 millones de dólares anuales con crecimiento orgánico y el resto (30 millones de dólares anuales), con crecimiento inorgánico, comprando empresas de las áreas de manejo integrado de plagas y de aromatización e higiene. Dentro de este proceso de expansión la empresa está por comprar al menos seis (6) empresas más en Colombia en los próximos dos (2) años como parte de su estrategia de expansión y posicionamiento.

En este momento se está viviendo un proceso de cambio cultural al interior de la empresa colombiana Fumighar SAS, recientemente adquirida por la organización Rentokil, pues no ha logrado adaptarse a la organización con la que se fusionó, ya que para dicha empresa, hace necesario replantearse desde la misión y visión. Se está en medio del proceso de conocimiento y apropiación de políticas de casa matriz, reportes mensuales, presupuestos detallados, directrices, procedimientos y una gran presión por la consecución inmediata de resultados. Se trata de procesos complejos para las personas que hacían parte de la anterior

estructura, ya que se ha cambiado casi todo el cuerpo gerencial, debido a que no estaban ni preparados, ni dispuestos al cambio que se les presentaba. De una u otra forma, las políticas de una multinacional en expansión, en relación con el alcance de resultados y sistemas de calidad exigentes, proponen unas dinámicas que distan de las propuestas por empresas más pequeñas y de crecimientos y alcances más locales.

En los últimos meses, casi todo el cuerpo gerencial ha sido cambiado. Sin embargo, por disposición de la casa matriz, el dueño de la empresa debe mantenerse vinculado por un periodo de dos años después de la fusión. La política de remuneración ha sido modificada, se han establecido indicadores claves de gestión a casi todos los colaboradores de la organización, y se establecerán dos sistemas de información nuevos: un *Customer Relationship Management* –CRM, software propio de la organización con el que se controla la operación en cada uno de los 70 países donde opera la empresa. Esta ayuda a llevar el control de la relación con los clientes, guarda toda su información, la relación comercial actual y el proceso de venta, así como los compromisos adquiridos para los cuales emite alertas. El otro software llamado *Enterprise Resource Planner* o planeador de recursos de la empresa, ayuda a la gestión de las empresas. Con este se integran inventarios, se genera facturación y se integran operaciones con el fin de manejar las áreas funcionales de la organización en reemplazo de los dos pequeños sistemas que venían operando localmente: un CRM de desarrollo interno y un sistema contable suministrado por un tercero.



Todos estos cambios, sumados a la presión por parte de la casa matriz, cuyo interés es la consecución inmediata de resultados, ha hecho que el proceso de fusión en cuanto a las culturas (objeto de estudio en el presente trabajo), sea un proceso difícil de desarrollar y hace de este un tema de estudio urgente, cuyos resultados contribuya a minimizar los posibles efectos que, a causa de la fusión, pueden generarse en la organización, teniendo en cuenta las próximas adquisiciones que se van a realizar en los siguientes tres años.

Se puede afirmar, que en esta parte del proceso, una investigación que contribuya a caracterizar la cultura de la organización, permitirá anticiparse a disminuir la rotación del personal y a preparar a los empleados de las empresas que quiere adquirir Rentokil Initial Colombia S.A.S., para enfrentar los nuevos retos que por las disposiciones de la casa matriz y sus políticas de resultados exige. Lo anterior, conducirá además a que en todos los niveles de la empresa (gerencia, operativos, comerciales y de servicios), se puedan mantener los empleados que por su trayectoria y nivel de compromiso, desean seguir creciendo personal y profesionalmente, esta vez desde la nueva etapa que plantea la fusión.

## 1.2 Objetivo general

- Caracterizar la cultura organizacional y sus efectos a partir de la fusión realizada entre Rentokil Initial y Fumighar S.A.

### 1.2.1 Objetivos específicos

- Establecer mediante un diagnóstico, los rasgos culturales de las organizaciones Rentokil Initial y Fumighar.

- Evidenciar las declaraciones formales que subsisten en las organizaciones objeto de estudio, a partir de la fusión generada.
- Establecer el efecto de la fusión en los aspectos de cultura y clima organizacional a partir de las percepciones de los involucrados.

### 1.3 Justificación del trabajo

El desarrollo de una investigación que enfoque los niveles de análisis en relación con la cultura organizacional, tiene sentido. En un contexto de expansión y consolidación de las empresas en el mundo, las fusiones (como la que es objeto de estudio), se presentan como operaciones cada vez más comunes. Concomitante con este proceso, la cultura organizacional se ve afectada en la medida en que las normas explícitas (parámetros de cumplimiento, reglamentos que articulan las relaciones laborales) y las normas “no explícitas” se ven afectadas, y se generan nuevas relaciones e imaginarios que pueden repercutir con beneficios al proceso de la nueva empresa, o que por el contrario, generan algunos tropiezos en dicho proceso de fusión.

Colombia, al ser un país que incentiva la inversión extranjera, no sólo permite que se den este tipo de operaciones, sino que las alienta. En este sentido, abordar el proceso de fusión y establecer cómo se altera o modifica la cultura organizacional de una empresa que se consolida a partir de este proceso, contribuye a generar, no sólo escenarios de reflexión acerca de las implicaciones que comportan en la cultura de la nueva empresa, sino a proponer alternativas que minimicen el impacto sobre las personas que trabajan en la

empresa que está siendo absorbida por la multinacional, con el fin de optimizar gran parte de lo consolidado por las empresas en lo que se refiere al talento humano, y que profesionalmente se ha desarrollado en ellas.

Con base en el trabajo elaborado en esta investigación se busca dar las luces necesarias para reorientar el proceso de fusión, especialmente al equipo gerencial, donde se asume el reto de dirigir una empresa en medio del cambio, haciendo muy necesario que se planteen unas perspectivas que orienten potenciales decisiones, y donde se aprovechen los recursos con los que se cuenta.

#### 1.4 Contenido del informe

El informe final, consignado en las conclusiones, hace referencia al resultado de los análisis ECRO de las entrevistas realizadas a una muestra de los trabajadores (a nivel operativo y directivo) de las empresas Fumighar S.A. y Rentokil Initial. Dicho análisis, desarrollado con la metodología ya mencionada, considera en cotejo de información, no sólo entre los distintos niveles de cargo de los trabajadores, sino entre las empresas.

## 2 MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 Organizaciones

De acuerdo con Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard (1992) “Las organizaciones son pequeñas sociedades, sistemas sociales dotados de sistemas de socialización, así como de normas y estructuras sociales” (p.18). En otras palabras,

aludiendo a la cita anterior, se puede afirmar que son sociedades muy pequeñas. En consonancia con lo definido comúnmente, una organización de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua en su edición electrónica –DRAE (2014), es una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”.

En otro sentido, para Mary Jo Hatch (1997) “cada organización es una formación de procesos culturales determinados por distintos actores de su entorno” (p.3), por lo que es necesario, una vez definido el concepto de organización, ahondar en el concepto de cultura.

## 2.2 Concepto de cultura

Abordar el concepto de cultura implica adentrarse en las categorías propias de las ciencias humanas. Para ello, el abordaje se hace necesario desde la perspectiva de la Antropología y la Sociología. Sin embargo, esta categoría, desde la tradición de las ciencias humanas ha venido transformándose como es entendible, a través de las distintas etapas de la historia. Por lo anterior, acudir a los teóricos que han analizado su concepción y brindan miradas actuales que enriquecen el trabajo que es objeto de estudio, se convierte en una urgencia para cumplir con el objetivo.

Para Mary Jo Hatch (1997), la cultura es "un todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y cualquier otro tipo de capacidades y hábitos que el hombre adquiere como miembro de la sociedad” (p.14). Ese todo complejo, plantea en principio la necesidad de aclarar desde alguna perspectiva, lo que

implica la cultura, con el fin de hacer abordajes justificables desde los criterios que superen la especulación y las buenas intenciones.

Por ello, acudir a los autores que se vuelven referencia para otros pensadores por su claridad y visión, resulta útil. En este sentido, Geertz (1973) considera que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido.

Considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser, por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones. Lo que busco es la explicación, interpretando expresiones sociales que son enigmáticas en su superficie (p.20).

Al respecto es pretensioso e ilusorio tratar de hacer el recorrido completo del concepto de “cultura”. En el seno mismo de las disciplinas concernidas, en primer lugar, etnología, antropología y sociología, la unanimidad está lejos de reinar y el debate lejos de cerrarse. Preguntar de manera desprevenida a distintos profesionales de las ciencias humanas (eruditos de la academia), puede arrojar una muestra de la versatilidad con la que se asume el significado de este concepto.

Por otra parte el concepto de cultura, que a la ligera plantea categorías de unidad y homogeneidad (si se refiere a comunidades o naciones), puede también ser característico de divisiones. La cultura puede ser un entramado de oposiciones o de separaciones en el seno de una misma comunidad. En palabras de Aktouf (1990) “una cultura no significa necesariamente unidad u homogeneidad o monolitismo” (p.235).

En sentido amplio, se puede entender la cultura como un complejo colectivo, hecho de “representaciones mentales” que ligan lo inmaterial y lo material.

La única realidad existencial inteligible para el hombre, es la suya propia; no sorprende entonces, que para dar un significado o una explicación al universo (natural y social) de lo desconocido y de lo complejo, proceda por analogía con su propia realidad concreta (Aktouf, 1990, p. 239).

En principio, entonces, acercarse al concepto de “cultura”, demanda comprender la presencia de este dualismo (materialidad – inmaterialidad), en la raíz misma de la sociedad. Pero además, entender la cultura, no sólo parte de asumir esta característica ya descrita, sino que implica siempre colectividad. Un solo individuo no genera cultura. Como afirma Aktouf (1990) “Las representaciones mentales tienen esta particularidad de ser colectivas, pues ellas nacen de las condiciones históricas y sociales propias de cada sociedad” (p.240).

### 2.3 Cultura Organizacional

Al ser la cultura una representación enmarcada en lo colectivo, tiene sentido que las organizaciones expresen dichas representaciones, y a través de ellas se puedan evidenciar escenarios de realidad tangibles e intangibles que en la mayoría de los casos posibilitan un marco de identidad en las empresas.

La empresa puede tener –o ser– “una cultura”, que esta cultura puede o no ser eficiente o productiva, que es “diagnosticable”, reconocible, y mediante ciertas precauciones metodológicas, transformable, manipulable, cambiante, entienda susceptible de ser creada pieza por pieza, gracias a líderes-campeones-héroes-paradigmas que allí forjan los valores y los símbolos (Aktouf 1990, p.1).

Las organizaciones de manera efectiva, tienen en su manera de desarrollarse una “cultura” propia”, pero también es cierto, que las empresas no son su cultura, al menos de manera explícita, puesto que la cultura no es manifiesta en las maneras cotidianas de los trabajadores.

La cultura no debería, según la connotación “englobamiento de todo lo que constituye la vida de la empresa”, ser otra cosa distinta a una forma diferente de designar; un sistema informal generalizado, más “irracional” y más profundamente subjetivo o inconsciente, tal vez (Aktouf 1990, p.3).

El reto que plantea la presente investigación en este sentido, es poder ahondar en aquellos intangibles, que permitan caracterizar la cultura organizacional, luego de un proceso de fusión de cualquier empresa. Dicha caracterización, supera el simple hecho de conocer la empresa y algunas de sus prácticas en la cotidianidad del trabajo. Demanda superar el imaginario de que a la cultura organizacional se accede simplemente conociendo algunas de sus características.

En primer lugar, se tiene netamente la impresión de que se trata de un cuarto de San Alejo en el que se mezclan liderazgo, valores, símbolos, mitos, leyendas, sagas, anécdotas, creencias, estructuras, hábitos, lenguajes, ritos, ceremonias, reglas sociales, normas, credos, filosofías de gestión, saberes compartidos, formas de ser o de vestirse, determinantes inconscientes y demás<sup>2</sup> (Aktouf 1990, p.4).

Sin embargo, también es necesario, no sólo comprender y conocer las dinámicas de la empresa, sino la relación de estas dinámicas con otras que también entran en juego (las distintas influencias que a nivel de la familia, el sistema educativo, la Iglesia y otros aspectos de mayor complejidad impactan en la cultura de las organizaciones).

## 2.4 Fusiones y adquisiciones

Cada vez son más frecuentes en el mercado, las fusiones y las adquisiciones. Lo anterior, obedece a una dinámica de posicionamiento y crecimiento de las empresas, que buscan a través de estas operaciones, consolidarse, y abarcar el mayor porcentaje de la demanda en su sector.

---

<sup>2</sup> Es lo que aparece de la lectura, por ejemplo, de la serie de Peters: *El precio de la excelencia*, *La pasión por la excelencia*, *El management del caos*.

La fusión es una modalidad de negocio en la que dos o más empresas se unen en una nueva identidad económica. De esta manera, unen sus patrimonios. En una fusión las compañías independientes desaparecen y se crea una nueva, tal como lo plantea Llave (2015).

La fusión consiste en el mecanismo de concentración empresarial mediante el cual dos o más sociedades se reúnen a efectos de formar una sola unidad que amalgama los patrimonios de las sociedades participantes e integra a sus socios. (p.29).

Como aspecto relevante hay que tener en cuenta que los socios de las empresas que se van a fusionar no reciben dinero por ello, dado que no es una liquidación de sus bienes, sólo reciben las nuevas acciones. De esta manera, en la fusión:

- Se eliminan las empresas que se unen.
- Se transmiten los bienes a la nueva empresa que se crea.
- Los accionistas de la empresa nueva, son los mismos que participan de las acciones en las empresas que constituyen la fusión.

En cuanto a la clasificación, la fusión puede ser de dos tipos:

- Fusión Pura: dos o más compañías se unen para constituir una nueva. Estas se disuelven, pero no se liquidan.
- Fusión por absorción: una sociedad absorbe a otra u otras sociedades que también se disuelven, pero no se liquidan.

Según Tellado hijo (1999), considera que la fusión puede realizarse de dos maneras:

(...) por “Combinación”: consiste en que dos o más compañías se unen para construir una nueva.”  
(...) Y “por Anexión”: una o varias compañías disueltas para ello, aportan su activo a otra ya constituida y con la cual forman un solo cuerpo. La compañía absorbente ha aumentado su capital mediante la creación de acciones que atribuyen a los accionistas de las compañías anexadas, en representación de los aportes efectuados para la fusión (p. 327).



Por otra parte, Llave (2015) define las adquisiciones como

(...) la compra que una persona o grupo de personas realiza de todo o a parte de un negocio, a través de la compra de las acciones que detentan control en la empresa objetivo o a través de la compra de todos o parte de los activos principales de la empresa objetivo. La compra de obligaciones convertibles en acciones, certificados de suscripción preferente o la adquisición de opciones de compra de acciones podrían también ser calificados como potenciales adquisiciones, en la medida que de ejercerse los derechos en ellos representados podrían conllevar a una toma de control de la sociedad objetivo (p.29).

### 3 METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo se acudió al tipo de investigación cualitativa, la cual facilitó un acercamiento a la expresión de la cultura organizacional a través de la elaboración de preguntas contenidas en un cuestionario que se utilizó como instrumento de recolección de la información, el cual condujo a unos hallazgos importantes desde la interpretación de los argumentos que plantearon las personas insertas en la empresa estudiada.

#### 3.1 Enfoque de investigación

En el transcurso y realización de la presente investigación se utilizó un enfoque metodológico cualitativo que como afirman Rodríguez, Gil y García (1999):

(...) estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos— que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas (p. 32).

Lo anterior, permite el abordaje de categorías que aportan un orden conceptual en el ámbito de la investigación y facilita además la comunicación en la comunidad investigadora. Igualmente Rodríguez et al. (1999) afirman:

Entre las tareas de reducción de datos cualitativos, posiblemente las más representativas y al mismo tiempo las más habituales sean la categorización y la codificación. Incluso a veces se ha considerado que el análisis de datos cualitativos se caracteriza precisamente por apoyarse en este tipo de tareas (p.205).

Adicionalmente, implica, asumir un papel dentro de este enfoque, porque la investigación cualitativa:

(...) se plantea, por un lado, que observadores competentes y cualificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás. Por otro, los investigadores se aproximan a un sujeto real, un individuo real, que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores...etc. Por medio de un conjunto de técnicas o métodos como las entrevistas, las historias de vida, el estudio de caso o el análisis documental, el investigador puede fundir sus observaciones con las observaciones aportadas por los otros (Rodríguez, et al. 1999, p. 62).

La aplicación del enfoque cualitativo llevó a delimitar en esta investigación una unidad de análisis: en este caso una empresa (o la fusión de dos empresas), y en particular estudiar una cualidad específica: la percepción de la cultura organizacional. Desde esta perspectiva, es necesario realizar un análisis contextual. Como afirma Pérez Serrano (2002):

(...) desde este enfoque se pretende una investigación fundamentada en una depurada y rigurosa descripción contextual del evento, conducta o situación que garantice la máxima objetividad en la captación de la realidad, siempre compleja, y presa de la espontánea continuidad temporal que le es inherente, con el fin de que la correspondiente recogida sistemática de datos, categóricos por naturaleza, y con independencia de su orientación preferentemente ideográfica y procesual, posibilite un análisis (exploratorio, de reducción de datos, de toma de decisiones, evaluativo, etc.) que dé lugar a la obtención del conocimiento válido con suficiente potencia explicativa, acorde, en cualquier caso, con el objetivo planteado y los descriptores e indicadores a los que se tuviera acceso (p.514).

### 3.2 Tipo de investigación

En este trabajo se aborda un tipo de investigación descriptivo que busca de acuerdo con Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (1998), citando a Dankhe (1986)

“describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, - comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, *en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga*” (p.70).

Con el estudio que se realiza, se describe la cultura organizacional en la empresa que es objeto de estudio y se busca especificar cómo se consolida o se transforma.

### 3.3 Recolección de la información

Es preciso entender que para el estudio realizado se deben seguir algunos pasos que otorgan a la investigación la rigurosidad que demanda un estudio descriptivo. Como afirma Hernández Sampieri et al. (1998)

“los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible. Como mencionan Selitiz (1965), en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir qué se va a medir y cómo se va a lograr precisión en esa medición. Asimismo, debe ser capaz de especificar quién o quiénes tienen que incluirse en la medición” (p.72).

#### 3.3.1 Elección del instrumento

Para la investigación se empleó una guía de entrevista (Ver Anexo 1): para colaboradores de Fumigar y de Rentokil. Esta técnica está orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario de manera rigurosa, la entrevista, aunque se apoya en un cuestionario, es muy flexible. Por otra parte, su objetivo es obtener información más espontánea y abierta, lo que permite profundizar en la información de interés (Bernal Torres, 2006, p.246).

### 3.3.2 Entrevista semi-estructurada

Con el fin de tener la posibilidad que tanto trabajadores, como directivos, pudieran expresar sus posturas, se determinó recolectar la información a través de una entrevista semi-estructurada como instrumento. Desde lo que plantea Albert María José (2006) “este tipo de entrevistas son aquellas en las que el entrevistador dirige la entrevista con un esquema altamente flexible en la formulación de preguntas y otorga al entrevistado una gran libertad de respuesta” (p.124). Con este instrumento, se puede indagar la opinión de docentes y directivos acerca de sus percepciones, puntos de vista y posibles acercamientos a la realidad que se pretende estudiar. Para el caso particular de la cultura organizacional, en relación con la fusión de dos empresas, se posibilita recoger elementos que pueden ser contrastados con puntos de vista, imaginarios, comprensiones y posturas de los trabajadores y las declaraciones formales de la organización.

Adicionalmente, se acordó para este ejercicio, que el entrevistador podría proponer junto con el entrevistado el ritmo que deseara, siempre y cuando, se abordaran todos los temas. Con lo anterior se permitía indagar y ahondar en cuestiones, que de acuerdo con el ritmo de la entrevista, se visualizarán de mayor relevancia en relación con las categorías fundantes previamente analizadas, y que fueron base para las preguntas contenidas en el instrumento de recolección (ver Anexo 1 “guía de entrevista”).

### 3.2.3 Grupo Focal

La técnica de los grupos focales o grupos de discusión es una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada. De acuerdo con Latorre (2003):

El grupo de discusión es particularmente apropiado cuando la finalidad de la investigación es describir las percepciones de las personas sobre una situación, un programa o un acontecimiento. Su objetivo-meta es obtener información exhaustiva sobre las necesidades, intereses y preocupaciones de un determinado grupo social (p. 77).

El principal propósito de esta técnica en la investigación cualitativa es lograr una información asociada a conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias que no serían posibles de obtener, con suficiente profundidad, mediante otras técnicas tradicionales, tales como por ejemplo, la observación, la entrevista personal o la encuesta social. Estas actitudes, sentimientos y creencias pueden ser parcialmente independientes de un grupo o su contexto social. Sin embargo, son factibles de ser reveladas por medio de una interacción colectiva que puede ser lograda a través de un grupo focal.

Los grupos focales permiten obtener múltiples opiniones y procesos emocionales dentro de un contexto social. Al respecto Latorre menciona:

El grupo se compone de un conjunto de personas relativamente pequeño, normalmente de seis a ocho, guiado por un moderador experto, en un clima relajado, confortable y a menudo satisfactorio para los participantes, con el fin de conocer qué opinan, cómo se sienten o qué saben del tema de estudio. El grupo genera interacción entre sus miembros, pues responden a las ideas y comentarios que surgen en la discusión (Krueger, 1991) (Latorre, 2003, p. 78).

En el grupo focal el investigador recrea, genera o precipita una dinámica al desarrollar un guión de discusión a partir de las temáticas - preguntas. En este sentido los grupos focales no son naturales, sino organizados. Adicionalmente, poseen elementos de la observación participativa y las entrevistas a profundidad, aunque mantienen su identidad y distinción como método de investigación, son como “un modo de oír a la gente y aprender de ella” (Morgan, 1988, p. 9. Citado por Ibañez, 1996).

### 3.2.3 Prueba del instrumento

El investigador, validó los instrumentos en una primera entrevista que se realizó a uno de los trabajadores de Fumighar. De igual manera, se validaron las preguntas para los grupos focales en un primer grupo de tres trabajadores. Con lo anterior, se determinó qué preguntas y cuestiones demandaban algún cambio de acuerdo con la comprensión que los entrevistados (tanto en la entrevista semi-estructurada, como en el grupo focal), lograran a partir de las preguntas que respondieron en cada ciclo. De esta manera, se identificó un hilo conductor entre la entrevista y el grupo focal, determinando las categorías (a través de las preguntas) que demandaban mayor atención para ser profundizadas. En este escenario de reflexión, el investigador determinó que se plantearan las mismas preguntas para la entrevista semi-estructurada y en los grupos focales, por cuanto es posible que se pueda establecer un estudio comparativo que nutriera la propuesta que se establecería a continuación.

Por otro lado, permitió descubrir qué preguntas arrojaban mayor información sobre la cultura organizacional, tanto en las prácticas, como en la percepción de sus fundamentos en los documentos de la empresa; especialmente en lo que se refiere al reglamento de la compañía.

Una vez se socializaron las experiencias y se realizaron las retroalimentaciones de los ejercicios realizados, se llegó a los siguientes acuerdos, que debían ser tenidos en cuenta para la aplicación definitiva de los instrumentos:

- Disponer de un ambiente tranquilo, evitando en lo posible cualquier interrupción en el momento de la ejecución.

- Explicar a los entrevistados la finalidad del ejercicio, su duración y carácter anónimo.
- Explicar las preguntas en caso de que fuese necesario.
- Procurar imparcialidad, con el fin de no manipular la respuesta del entrevistado, sino permitir al investigador que se suscitara hallazgos que no fueran previstos.

Una vez la investigación fue aprobada y autorizada por las directivas de las empresas, se escogieron los trabajadores que participarían de los distintos grupos focales. Por otro lado, se acordaron los momentos de entrevista con otros trabajadores. Tanto los unos como los otros, aprobaron que las respuestas o discusiones en cada caso fueran grabadas.

### *Informantes*

Para la muestra, se determinó que participaran colaboradores de los distintos niveles de las dos empresas. Lo anterior, porque la operación de fusión de las dos empresas involucra a todos los trabajadores. Sus aportes desde todas las instancias en las que trabajan, enriquecen este estudio, pues su perspectiva permite un mejor abordaje de la propuesta que pretende generar una reflexión y toma de decisiones más acertada para el proceso de amalgamar las dos empresas.

Para determinar el número de informantes y decidir quiénes serían, se realizó un análisis del promedio de vinculación de los técnicos en Fumighar, y se determinó desde el proceso de registro de la empresa, que es de tres años. De los 15 operarios que tiene Fumighar, ocho de ellos llevan vinculados a la empresa entre dos y tres años. Los siete

restantes, entre tres y cuatro años. Para el caso de Rentokil, el promedio de vinculación es de dos años, en los 26 trabajadores que están vinculados a esta área.

En el caso de los directivos de las dos empresas, se presenta mayor heterogeneidad en los promedios de vinculación. En Fumighar, los directivos están vinculados a la empresa con un promedio de tres años, y uno de ellos lleva vinculado más de cinco años. En Rentokil, el promedio de vinculación es de un año en el cuadro gerencial.

Por lo anterior, se estableció en conjunto con la persona encargada de Recursos Humanos, que se solicitara la colaboración a trabajadores que tuvieran distintos tiempos de vinculación. Esta elección sería más dirigida a perfiles específicos de antigüedad en Fumighar, pues en el caso de Rentokil el promedio de vinculación de los técnicos y del cuadro gerencial es homogéneo y potencialmente se realizaría de manera aleatoria.

Los trabajadores a los que se solicitó que participaran de las entrevistas, tienen los siguientes perfiles:

Tres informantes del área técnica de Fumighar y tres informantes del área técnica de Rentokil. Los informantes del área técnica son empíricos, se encargan de atender el mantenimiento de las máquinas de comestibles y bebestibles, así como de las labores relacionadas con el área de plagas y de higiene. Todos ellos, son bachilleres, y no tienen perfil profesional técnico, por lo que una vez ingresan a la empresa, deben ser capacitados en manejo de alturas y actualizaciones relacionadas con el manejo de plagas (cursos exigidos por el Ministerio de Salud, y el Ministerio de Protección Social). Adicionalmente, es un requisito que tengan moto, con el fin de desplazarse hacia los distintos puntos en los que los clientes demandan el servicio.



Para la muestra del área directiva se determinó que fueran tres gerentes de Fumighar y tres directivos de Rentokil. Todos ellos, encargados de gerenciar distintos procesos: en el área administrativa, operativa y comercial. Adicionalmente, todos ellos, con personal a cargo.

## 4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS

### 4.1. Entrevistas semi-estructuradas y grupos focales ECRO

El análisis de la información se sustenta en las tres fases de la investigación – exploración, focalización y profundización– que pretenden ser insumos para posteriormente analizar la información a través del Esquema Conceptual Referencial Operativo (ECRO). Este sistema es empleado como un instrumento metodológico para analizar el cambio, en este caso, de la cultura organizacional de la empresa una vez se realiza la fusión que es objeto de investigación.

El ECRO es una propuesta de la psicología social (Rivière, 1980, y Schvarstein, 2003, citados por Castaño, 2008, p. 117) para analizar las organizaciones. Tiene en los sujetos, los grupos y la organización, con el fin de identificar, cómo las personas abordan su cotidianidad. Por tal razón, para la presente investigación se emplea el ECRO como una herramienta de análisis, organización y relación de la información obtenida en el trabajo de campo.

Para la presentación de los resultados, se utiliza el uso de diagramas, en el que se desarrolla el análisis de algunas tensiones. Este concepto, el de *tensión* es desarrollado por Castaño (2008) para analizar los cambios en la organización que es objeto de su estudio.

“Se entiende por tensión el efecto que produce el encuentro de fuerzas de naturaleza a veces complementaria, a veces paradójica, pero en todo caso no excluyente, ya que conforman un sistema complejo de relaciones. Para lograr comprensión de las fuerzas que producen en un momento dado tensión, y algunas veces conflicto, es útil establecer polaridades que ilustren tendencias y movi­lidades, pero sin reducirlo a una mirada dualista de las fuerzas que entran en juego. Desde una perspectiva compleja, la realidad es múltiple y todo proceso de cambio, todo evento o acontecimiento es policausado; es decir, que no sólo obedece a diversas causas, sino que, además, éstas se implican las unas a la otras y se manifiestan de manera simultánea” (P.108)

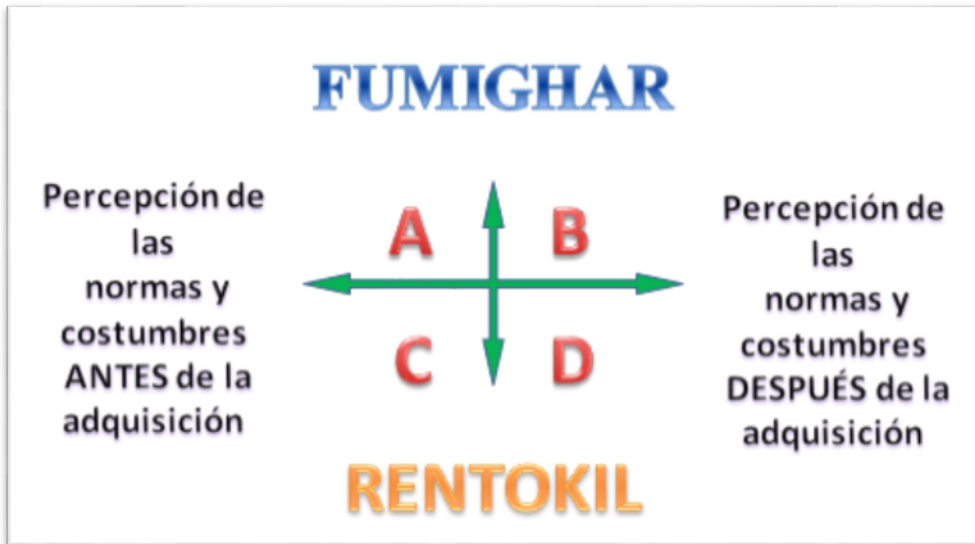
Para el análisis de la información, las categorías que se analizan, surgen como consecuencia de las entrevistas y de las percepciones que en conversaciones informales, se reiteran como aspectos constantes a tener en cuenta en el proceso de fusión. “Todas las organizaciones e instituciones están atravesadas constantemente por tensiones que de manera explícita o implícita marcan su dinámica, y la manera de enfrentarlas es decisiva para dirigir y comprender el rumbo de sus acciones”. (Castaño. 2008, p.109).

Cada uno de los diagramas que se presentan a continuación, tiene en cuenta la forma en la que Castaño (2008) realiza la presentación del análisis de su investigación. Cada uno de los campos, permite el análisis de los distintos aspectos que se intersectan, favoreciendo así el abordaje de los aportes e información recogida en las entrevistas. Como lo describe este autor,

“se pretende mostrar cómo se realizó el análisis de las principales tensiones que, al combinarse e interceptarse, en el plano horizontal y vertical, producen campos de significación y sentido diferentes, que se hacen explícitos para ayudar a la comprensión del tema” (p.119).

4.1.1. Síntesis (ECRO) de transformaciones a partir de la adquisición de Rentokil a Fumighar.

Diagrama 1. Concepción de lo qué es la empresa antes y después de la adquisición.



### **Análisis de cuadrantes**

- A. Este cuadrante muestra que las normas y costumbres que se establecían en Fumighar antes de la adquisición, favorecían a los trabajadores. Estos eran más autónomos y consideran que la “cultura de la empresa tiene que ver con un contrato que les proporcionaba estabilidad”; lo que es recordado en frases como “(...) lo que más me llama, a mí de pronto es la estabilidad en el momento” (técnico 1); o en: “anteriormente el compañerismo” (directivo 1).
- B. Este cuadrante muestra que actualmente, las nuevas políticas de la empresa plantean otros retos, y se perciben algunas situaciones que afectaron las maneras de

relacionarse, costumbres y condiciones comparativamente entre el *antes* y el *después* de la fusión:

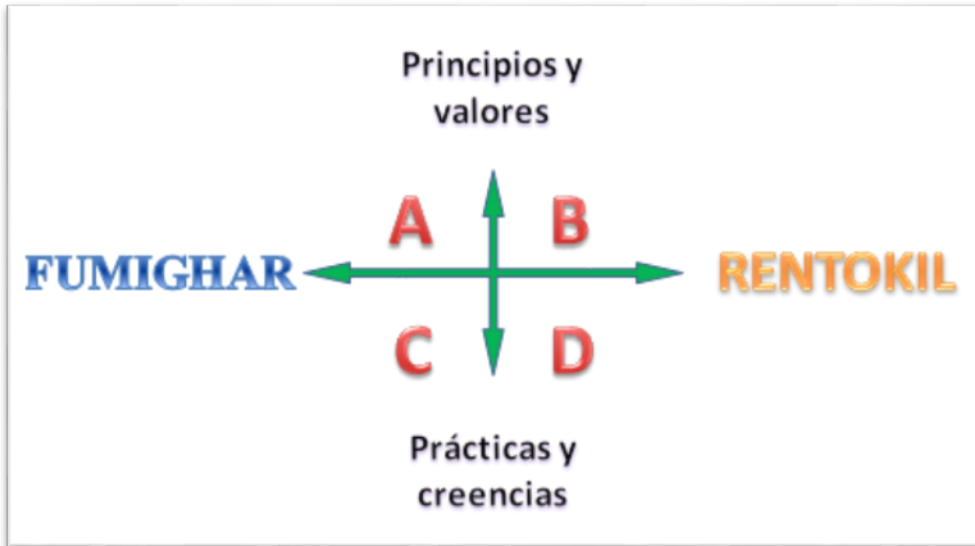
(...) antes trabajamos como todos tan chévere, y todos nos colaboramos, yo le ayudaba a ella, la otra me ayudaba, pero ahora como que tal cosa, no sé, no como ayudarnos mutuamente, a seguir como antes, que si yo necesito algo: “listo venga yo le ayudo”, pero sin esa (...) no que todos nos ayudemos, que todos seamos como una familia (directivo 1).

Sin embargo, la percepción de la cultura organizacional, es relacionada con unos principios de la empresa que no son claramente identificables, pero que están determinados por el bienestar: “En el bienestar de una cantidad de gente” (técnico 3).

C. Para los empleados de Rentokil, se evidencia que hace parte de la cultura, la atención al cliente y obedecer instrucciones de los distintos niveles de mando. Lo anterior, ya sea porque está asumido por los directivos de mediano nivel, que llevan poco tiempo en la empresa, o porque en el caso de los técnicos, se reconocen estar sujetos a las indicaciones de un jefe que les indica qué hacer. En el caso de los directivos de alto nivel, son quienes trazan los objetivos que plantea la casa matriz a todas sus filiales en el mundo, por lo que está claramente asumida la política de la multinacional y se conocen las metas a alcanzar.

D. Este cuadrante evidencia que no hay grandes cambios en la cultura de los empleados de Rentokil una vez se realizó la fusión, pues están acostumbrados al volumen de trabajo y a procesos de certificación que les demanda constantes planes de mejora, y procesos asociados al crecimiento de la empresa.

Diagrama 2. Principios y valores vs prácticas y creencias en las empresas que se fusionaron.



Indagar sobre los valores y principios, y la consistencia de estos con las prácticas y creencias, surge del proceso de las entrevistas y de las percepciones que se tiene de parte de los trabajadores en ambos niveles de la empresa. Tanto técnicos como directivos, coincidieron en la dialéctica que se plantea entre teoría y práctica cotidiana en las dos empresas que son objeto de estudio.

### **Análisis de cuadrantes**

- A. Este cuadrante refleja que los principios y valores de Fumighar, están siendo concebidos con base en la relación que existe entre los trabajadores y sus jefes: “...el respeto que debe haber entre un superior y uno; nosotros lo hablamos popularmente entre cacique e indio (sic). Es el respeto que debe haber y obviamente los lazos que los unen para la armonía del trabajo diario” (técnico 1). y en la percepción de sus labores: “En estar comprometida en mi trabajo” (directivo 3). Además, se menciona como principio, el servicio al cliente: “Pues en la parte de

valores y principios, y pues, servicio al cliente; si diariamente el servicio al cliente (sic)” (directivo 1).

- B. Para los trabajadores de Rentokil, específicamente a nivel directivo, se conciben distintos principios: Estos son “honestidad seguridad y prestigio de la compañía (directivo1); “hacer las cosas bien” (directivo 2).

Aunque hay quien dice que es:

“primera vez que me hablan de eso, así específicamente, pues yo creo que uno piensa en la esencia en la familia, como en las cosas que desde casa se aprenden, que son todos esos valores y esos principios de Rentokil son cosas que uno las aprende desde casa (sic)” (directivo 3).

Por otra parte, para el nivel operativo, se perciben la responsabilidad, el respeto y el sentido de pertenencia, como los principios rectores de la compañía y se explica en “...sentirnos responsables por la empresa, sentirnos ahí. Sí, como dicen cada cual sentir que la empresa es de uno, para así mismo dar un buen desempeño (sic)” (técnico 1) o cuando alguien dice: “pues respetarnos: el respeto que tenemos que tenernos entre todos, para que todo salga bien (técnico 2), una sensación compartida que se argumenta en que:

“Lo más importante yo creo que en un principio es el sentido de pertenencia (...) no es que todos tenga los mismos valores, pero es muy importante uno desde pequeño lo crían y es muy importante valorar en la empresa que uno se encuentre. Quererla como si fuera nuestro segundo hogar que es tan importante; y ser muy responsables (sic) (técnico 3).

- c. En este cuadrante, se evidencia una percepción de discrepancia entre los principios y las prácticas para los empleados de Fumighar. Los argumentos exponen que hay muchas cosas: “... Sí, hay que poner un poquito más cuidado a los clientes (sic), porque se están abandonando. Esa parte creo que es la más importante dentro de una empresa de servicios” (directivo 1) y que “parece que nosotros estuviéramos en

un sitio donde no tenemos a quién pedirle, o a quién exigirle, a quién decirle (...) hay mucha gente que nosotros no conocemos; no sabemos quiénes son” (técnico 2), “que supuestamente...digo supuestamente, que es la gente que...son los que pagan (sic). Pero nosotros...en el caso mío, yo no sé quién será” (técnico 3).

D. La discrepancia entre principios y prácticas concuerda con la percepción que tienen los directivos de Rentokil. Que aunque depende de más factores se llega al ejemplo de los técnicos:

“eso depende, porque, es que, en el área digamos, en operaciones, es tan complicado por el tema de los técnicos (sic). Entonces eso es como muy relativo, porque hay unas personas que hacen muy bien su trabajo y hay otras que no. Entonces eso... pues en realidad, eso nos afecta a todos (sic)” (directivo 2).

Uno de los factores que influye de manera recurrente en el cumplimiento de los principios de la empresa, es la rotación del personal:

“en lo que yo he visto, en el poco tiempo que he estado en la organización pues hay mucho flujo de personal en cuanto a la parte técnica. Sí, entonces pues creo que hay distorsión en la parte de información. En la parte de contratación principalmente, por en que una cosa es lo que les dicen allá y otra cosa es lo que en realidad es (sic). Ejemplo: los técnicos me dicen que allá les dicen que no trabajan los domingos, y pues es mentira, porque aquí un técnico trabaja un festivo, un domingo. Entonces, pues hay, yo he visto rotación de muchos técnicos (...) no sé si nos funciona contratar gente más vieja, los técnicos nuevos están yendo y saliendo, y estamos gastando en curso, en tiempo, desgastándonos en inducción, que sí, que “haga que este servicio le puede quedar a usted (sic)”. Como gente que tenga obligación porque llegan un sábado: “ay no yo no trabajo, un domingo no (sic)” (directivo 2)

“que desde que se hizo el cambio con Rentokil, han entrado como unos veinte nuevos y ninguno se ha quedado, entonces tampoco nos sirve a nosotros, porque entran, damos inducción, les enseñamos y se van. Siempre estamos ahí y todo el trabajo está entre los que duramos harto (sic)” (técnico 2).

Se evidencia adicionalmente, que entre los principios y las prácticas, la ruptura se debe también, a una precaria comunicación entre las distintas áreas de la empresa

Rentokil:

“Cultura organizacional, es pues diría yo, lo de las asesoras que cuadren bien todo, y pues uno también, debido a eso, cuadrar uno también bien sus cosas, porque pues si falla un lado, falla el otro. Entonces después: “no, que usted tuvo la culpa, que no sé qué...”, esa debería ser! La cultura organizacional está aquí medio, medio (técnico 2);

“Correcto compañero, póngale cuidado, esa falencia nos ha afectado y nos está afectando últimamente mucho, porque si realmente no hay una organización en este aspecto de logística, todo va a quedar roto. Es un conducto que realmente no va a llegar en óptimas condiciones al cliente, si no que va a quedar roto. Porque, las asesoras y no es por echarle la culpa a las asesoras, sino que muchas veces las asesoras no le informan bien al cliente, y nosotros cuando vamos hacer cierto trabajo ellos prácticamente quedan también entre comillas: “no saben de lo que nosotros les estamos hablando” y nos dicen: “no, pero es que la asesora comercial blablablá...” entonces esa falencia si ha faltado (sic) (técnico 3);

“lo que te digo, lo que te digo de la parte de comercial sí que pues desde que todos trabajemos bien nos hablemos nos comuniquemos todo sale bien , pero si empezamos con trabas y con falsas promesas a los clientes y después llega uno, y no pero es que ella me dijo que usted me iba hacer esto” (técnico 1).

En lo que respecta al equipo directivo, coincide con la percepción del área operativa, y al respecto, plantea algunas posibles soluciones:

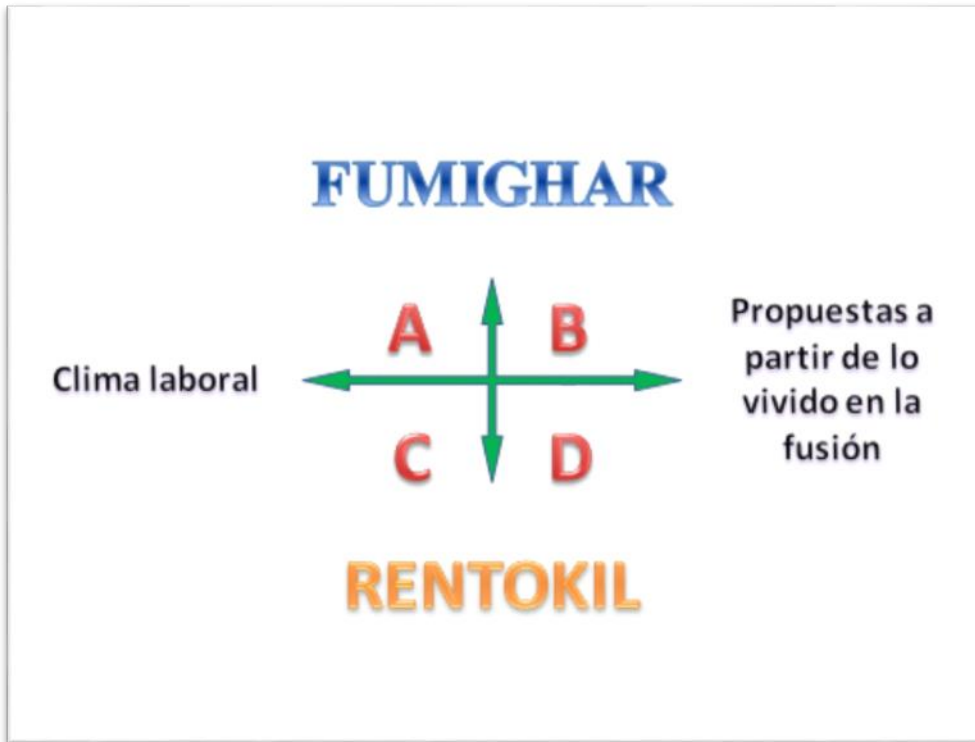
“Sí, porque, porque digamos que todavía no hemos llegado a los parámetros que quiere Rentokil, digamos que nosotros veníamos de una filosofía y de una empresa diferente a la que está establecida en Rentokil. Estamos caminando a lo que quiere Rentokil, pero aún no lo tenemos. Tenemos diferencia entre áreas, no trabajamos como un equipo en totalidad” (directivo 1).

“Los colaboradores son personas que les gusta hacer sus deberes, sin embargo los veo cada uno por un lado y acá se buscan culpables y no soluciones” (directivo 2).

“Digamos que de pronto el equipo directivo son coherentes con lo que dice la Empresa, de pronto hace falta un poco bajar a las demás personas la información , bajar que como es lo que quiere la Empresa y hacerlos más participes para que la gente vaya en la misma línea de la Empresa” (directivo 3).



Diagrama 3. Clima laboral y propuestas frente a la cultura organizacional.



La indagación sobre el clima laboral y las posibilidades para mejorarlo en las distintas instancias, hizo posible que en un tercer escenario de análisis, se plantee la tensión entre lo que se vive cotidianamente y las propuestas que se vislumbraban de parte de los trabajadores, como alternativa de solución. Este diagrama, de manera más clara, enriquece en el análisis, la propuesta de amalgamar las culturas de las dos empresas, por cuanto, se enuncia en términos “propuesta”, y genera respuestas directas al objetivo de la investigación.

## Análisis de cuadrantes

A. Este cuadrante demuestra que el clima laboral está afectado, por el cambio en el salario y el aumento de tiempo de trabajo:

“se nos han bajado de pronto el valor, el sueldo” (técnico1);

“la verdad sí me ha quitado es tiempo para mi familia, realmente he perdido mucho tiempo, porque yo no convivo con mis hijos, pues me los dan cada quince días más o menos, hay veces que no puedo verlos porque por cuestión laboral (...) habían ciertas cosas extralegales que se manejaban en la Empresa, ahora ya no, no se manejan” (técnico2).

Sin embargo, el nivel operativo (el de los técnicos) considera que entre ellos, no se presentan dificultades mayores, pues en cada problema que se presenta lo abordan de inmediato para dar soluciones. No así, cuando su trabajo se encuentra con otras áreas, pues ellos sienten que hay roces.

Los directivos culpan a los técnicos de las situaciones que salen mal. Y consideran importante que la gestión de la gerencia, incluya mayor cercanía a los trabajadores y a la operación de la empresa con el fin de acercarse más a la cotidianidad del ejercicio de las distintas áreas de trabajo. Para ellos trabajar desde la calidad depende de cada persona, aunque hay que mejorar en la parte comercial, y en las distribuciones de trabajo, pues el sistema de gestión de calidad carga desequilibradamente a algunas personas en la organización, afectando también el clima de la empresa.

“Últimamente hay mucha tensión” (directivo 1).

“Sí, es que cada uno tira para su lado, y además yo lo digo por el área digamos que nosotras, nos toca cubrir todos los errores que hacen las comerciales y en realidad ese no es el trabajo de nosotras y por hacer una cosa descuidamos otra. Si cada uno hiciera bien su trabajo y estuviera pendiente, se volvía a generar esa unión, pero es muy complicado que trate uno de limar por este lado y llegue otro cliente por este lado. Por una simple dirección, cuánto nos implica eso. Si la comercial pasa mal la dirección, la factura queda mal, la certificación queda mal; Milena repita documentos, doña Nidia anule factura, envíe. La tensión como tal empieza por el área comercial, o sea, es muy complicado” (directivo 2);

“pues el ambiente laboral yo creo que en una Empresa, está relacionado básicamente con la eficiencia y la productividad y toda esa cosa: rendimiento, la parte de utilidades... Pienso, y eso sí he visto un desmejoramiento en la parte del ambiente laboral. El ambiente laboral está disminuyendo en calidad. Uno lo puede notar. La inconformidad de los técnicos y esto no sólo afecta a los técnicos: “que me rebajaron el bono”, son los comentarios que uno escucha en el ambiente. Entonces esto crea una serie de disminución de la calidad de los servicios, aumento de no conformidades, aumento de quejas, aumento de llamadas de los clientes buscando un responsable, las comerciales no están tan involucradas en el tema de no conformidades. Entonces cuando escuchan un cliente que está molesto, entonces lo que hacen es colgar, o pasar la pelota de un lado a otro a buscando un responsable, hasta que llega a calidad (...) Si yo fuera el Gerente de una Empresa yo nunca vería un mejoramiento así exista un mejoramiento. Entonces, siempre va a estar mal, siempre las personas van hacer las cosas mal así las haga bien. Pero si uno lo que quiere es el cien por ciento... teniendo el bienestar del empleado, pues mucho mejor el ambiente laboral (directivo 3).

B. Frente a lo anterior, en el siguiente cuadrante se recogieron las propuestas que consideran, mejorarían el clima laboral, desde lo percibido por los trabajadores de Fumighar:

1. Que se den a conocer de parte de la empresa que los asumió (Rentokil), los beneficios a los empleados.
2. Que se analicen los horarios para evaluar posibles sobrecargas de trabajo en algunos cargos.
3. Que exista una dependencia en la que se puedan solucionar inquietudes, sin necesidad de acudir a rumores que afirmen que “se dice que...”, porque el desplazamiento hasta la dependencia en la que se solucionan las inquietudes laborales, requiere un tiempo que coincide con el laboral y que no se puede destinar para solucionar inquietudes en el orden laboral.

4. Que existan espacios de integración:

“hay mucho trabajo y el personal está al límite, y entonces como hemos tenido tanta rotación de técnicos todos están muy copados y no se da el espacio para compartir, porque no se puede, antes se reunía una vez al mes todos nos reuníamos hablamos, bueno esto ha pasado, no se puede, y se les daba como para jugar futbol (sic). Un espacio exacto para todo el grupito de ellos, eso era también como bueno”(directivo 3).

5. Que exista un *call center* y una persona que acompañe a los técnicos y los supervise.

6. Que no estén divididos o apartados de la oficina de Recursos Humanos.

C. El clima laboral en la empresa Rentokil, también se ve afectado por la falta de comunicación:

“La gente yo sé que no le falta voluntad, lo que pasa es que nos ha faltado eso , cultura organizacional, precisamente si nosotros no tenemos cultura , entonces como le digo va hacer un puente roto entre nosotros y el cliente, igual las asesoras y el cliente porque las asesoras de pronto a ellas les falta también un poquito de capacitación, para que puedan llegarle directamente al cliente y así entre comillas hablar nosotros un mismo idioma entre los comerciales, los técnicos y el cliente, que en fin de cuenta el cliente es el que prácticamente nos da que comer” (técnico 2);

“Lastimosamente me duele decirlo: sí ha habido cambios en contra, o sea, beneficios que, entre comillas, “se han perdido muchísimo”. Yo comencé prácticamente cuando estaba únicamente supercoffe, y realmente los beneficios eran muchos: bono, detalles, de pronto no paseos sino como una... eso tiene un nombre: una integración laboral que eso es súper importante. De pronto equipos de futbol, hacer un equipito, hacer como un club; relajación, no sé para mí eso es muy importante y se ha perdido totalmente eso (técnico 3).

Aunque todos los técnicos coinciden que el clima laboral en esa área es muy bueno, coinciden con que la falla proviene de decisiones que no tienen que ver con su área, o con sus compañeros. Al respecto, los directivos de Rentokil consideran:

“creo que falta mucho por desarrollar, no hay ese compañerismo, se ven islas, muy separados, no se trabaja como por procesos sino por unidad , independiente cartera por un lado, comercial otro, sistemas otros y no por un proceso, porque todos somos una cadena, entonces eso desarrolla que el clima sea muy plano, no se ven actividades, no veo como esas actividades para trabajar más en sinergia, como actividades de salud ocupacional ,no veo como tal , entonces eso hace que el clima sea muy plano, que simplemente se venga a trabajar porque nos están remunerando y ya (directivo 1).

“Sí, creo que nos hace mucho trabajo. Falta en la parte de clima organizacional. Creo que cada persona hace lo que tiene que hacer y no quiere hacer nada más, “porque si lo hago me toca hacerlos a mi durante los siguientes diez siglos de la vida”, sino “porque si lo hago e interfiero en el trabajo de la otra persona, puedo tener inconvenientes con la otra persona”, y no, “¡Oiga, vengan! ¡Qué bueno por haberme ayudado!” sino, “¡oye, por qué estás haciendo esto!”, o sea, más la rivalidad. Porque cada uno: “esto es como que esto es mío, mío... No me toque, no me mueva”” (directivo 2);

“falta como alegría, yo no percibo alegría, como entusiasmo, yo creo que le falta a la gente enamorarse de la empresa, o sea, de pronto sí uno viene a trabajar porque le pagan, pero igual, el hecho de “ponerse la camiseta” y decir: “estoy aquí porque quiero estar aquí, y obviamente me van a pagar,, pero también quiero hacerlo”” (directivo 3);

“Sí, uno entra y se percibe. Yo a veces siento que no encajo, porque soy más alegre, porque hablo más duro y todas planas, entonces dirán está loca” directivo 2);

“Yo digo que en términos generales es un buen clima laboral. Digamos que es un clima amable. De pronto hay que abrir espacios para que la gente se pueda expresar más. Creo que de pronto,

puede que en la base de la empresa, de pronto no siente esa tranquilidad, esa confianza para expresarse. Eso hay que abrirlo, pero en general creo que hay un buen clima” (directivo 3)

La constante en el análisis para este cuadrante es que existen áreas separadas, no sólo por los espacios geográficos, sino por la falta de comunicación. El clima laboral está tenso, debido a las pocas posibilidades para que la gente se exprese. No hay sentido de pertenencia, y cada uno hace sólo lo que debe hacer, sin que el trabajo en equipo sea una preocupación.

D. Desde el escenario del cuadrante anterior, el área de los técnicos de Rentokil plantea las siguientes propuestas:

1. Implementar lo que hace falta en el área técnica (repuestos), y kits para ellos.
2. Hacer integraciones sociales.
3. Aumento de sueldo por desempeño.
4. Valorar el trabajo de las personas, haciéndoles saber que su trabajo es valorado de manera explícita.

Asimismo, desde los directivos se plantea:

1. Actividades internas de la empresa que favorezcan el conocimiento entre los trabajadores.
2. Hacer grupos de trabajo para identificar las fallas y establecer posibles soluciones con las perspectivas de todas las áreas, con el fin de ser proactivos frente a los errores.
3. Desarrollar actividades o capacitaciones en trabajo en equipo.
4. Desarrollar espacios de unión (convivencias), que generen buena recordación.

5. Se debe crear un canal de comunicación en el que las personas de la empresa se puedan expresar libremente, y sin temores.

En general, para el equipo directivo, es claro que se deben realizar los programas de bienestar de los empleados con el fin de generar sentido de pertenencia y añadir elementos positivos a la cultura de Rentokil. En ello, coinciden con los técnicos.

“Yo creo que en realidad es como cositas bobas, es decir cositas que unen a la gente con acciones que sean como “oye, enseñarle a la gente a decir: “lo hiciste bien, síguelo haciendo así, ven trabajemos juntos, vente para la oficina y lo hacemos acá, ven yo me siento contigo”, no, “mándamelo al correo”, sino “ven sentémonos”, “ven hagámoslo”, “revisémoslo”, cosas así. Frente a los cumpleaños, que decoren la oficina o el mail de los cumpleaños, como la tarjetica enviársela por correo, cosas que no cuesten pero que a uno realmente le llama la atención. Si es un técnico que no tiene correo, pues a su correo personal, cosas así que la gente tenga ese sentido de pertenencia. Y que no se vea que como la persona que trabaja y trabaja, sino que también hace parte de un equipo humano” (directivo 3).

## PROPUESTA PARA AMALGAMAR CULTURAS, A MODO DE CONCLUSIÓN

La cultura organizacional a partir de la fusión realizada entre Rentokil Initial y Fumighar S.A., evidencia que aún no se logra una consolidación de la compañía con una visión y misión unificadas. Sus valores y principios institucionales aún no son claramente establecidos, y por lo tanto, el desconocimiento de estos, se hace evidente en todos los niveles de la empresa.

En este sentido, no sólo en la empresa que es adquirida, sino en la empresa Rentokil, los canales de comunicación entre las áreas de trabajo presentan fallas que afectan el clima organizacional y no favorecen una clara consolidación de una cultura organizacional a partir del sentido de pertenencia. Dicha caracterización de los procesos de comunicación ha sido identificada por el cuadro gerencial, quienes vislumbran posibles abordajes, sin que

quede claro en manos de quién está la decisión para que los posibles planes de mejoramiento en este sentido, se hagan realidad.

Los rasgos culturales de las organizaciones Rentokil Initial y Fumighar, demandan mayor atención a las necesidades de integración de sus trabajadores en cada una de las áreas con planes operativos que salvaguarden el bienestar de los empleados en ambas empresas, pues ven desequilibrada la balanza entre exigencia y reconocimiento de su trabajo. La falta de acciones concretas en este aspecto, ha deteriorado la gestión del servicio y ha originado una baja en la calidad de atención al cliente. Cuestión que se convierte en una amenaza, teniendo en cuenta que se trata de una empresa de servicios.

Lo anterior, aún no ha posibilitado que los trabajadores de ambas organizaciones, identifiquen con claridad una identidad de su empresa, con claros rasgos diferenciales de la competencia, en el mercado.

La división del espacio recalca la percepción de división que existe entre las dos empresas, siendo vista la multinacional (Rentokil), en palabras de uno de los técnicos, como la “que manda”, consolidando la actitud de poca pertenencia de parte de los trabajadores. En este sentido, es posible que se planteen nuevos estudios que generen alternativas para determinar cómo hacerse presente en Fumighar, sin que ello implique necesariamente una única sede en la que todos los empleados laboren.

Las expectativas de los trabajadores en ambas empresas presentan diferencias, que no serían un dato relevante, si se tiene en cuenta la multiplicidad de perfiles que existen en las organizaciones. Lo que llama la atención, es que sólo el cuadro gerencial de Rentokil Initial manifiesta que sus expectativas aún están en proceso de cumplirse, por lo que se infiere que la visión que tiene la empresa de seguir creciendo, con los niveles de oportunidad que

representaría para todos, aún no son visualizados por los trabajadores de las demás áreas. Un estudio en este sentido, podría reportar beneficios en la consolidación de una cultura organizacional con valores relacionados con la estabilidad laboral y el sentido de pertenencia.

Finalmente, la propuesta para amalgamar las culturas de dos empresas que se fusionan, pasa por la posibilidad de generar espacios de integración, de conocimiento de los trabajadores y escenarios de socialización entre las distintas áreas que conforman dichas empresas. Aprovechar las celebraciones de fin de año, los aniversarios de la empresa, las celebraciones de cumpleaños, los logros profesionales y/o personales de los integrantes de las empresas, son momentos favorables para ser aprovechados en la consolidación de la cultura organizacional. No sólo desde el área técnica y gerencial se coincide con esta necesidad, sino que una inversión en este sentido, favorece el desarrollo de prácticas cotidianas de reconocimiento, que alineadas con un sistema de gestión de calidad que se preocupe por el cliente interno, y que dé valor agregado al buen desempeño de los trabajadores, es viable y consolida la fusión de las dos organizaciones, teniendo en cuenta el costo-beneficio que eso implica.



## REFERENCIAS

- Abravanel, H.; Allaire, Y. et al. (1992): La Cultura Organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Traducción de Jesús Villamizar Herrera. Bogotá: Fondo Editorial Legis. Sección 1. Albert Gómez (2006) La investigación educativa: claves teóricas. Madrid: Mc Graw Hill.
- Aktouf, O. Le symbolisme et la «culture d'entreprise». Des abus conceptuels aux leçons du terrain". En L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées. (1990), Québec. Les Press de l'Université Laval et Les Éditions Eska, 842 p. Traducción autorizada por el autor y realizado por María Paola Podestá y Ricardo Gaviría, profesores del departamento de Organización y Gerencia, Universidad EAFIT, Medellín.
- Bernal Torres, César Augusto (2006). "Metodología de la investigación para Administración y Economía", Ed. Prentice Hall Pearson. Décima Edición, Colombia.
- Castaño, R. (2008). La motricidad en la planta de cementos el Cairo de Argos S.A. Tesis de Maestría. Universidad de Antioquia. Instituto Universitario de Educación Física. Medellín. Disponible en <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/155-cuerpo.pdf>
- Cazau, P. (2006). Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales. Buenos Aires (En línea). Consultado (3 de Agosto, 2015). Disponible en: (<http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>)
- David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.
- Fumighar SAS (2013). Manual de Calidad. Sexta versión. Bogotá.
- Garnica, L. y Moreno. S. (2012). Estudio de caso: "comunicación interna para el cambio". Fusión Bavaria-Sabmiller en Colombia (2005-2007)". Bogotá: Pontificia

- Universidad Javeriana. (En línea). Consultado (29 de Julio, 2015). Disponible en:  
(<http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/11320>)
- Geertz, C. (1973). La interpretación de las culturas. España: Ed. Gedisa.
- Hernández, Fernández, Baptista (1998). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Ibáñez, J. (1996), Cómo se realiza una investigación mediante grupos de discusión, En García, M. Ibáñez, J. y Alvira, F. (Ed.), El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas cualitativas de investigación social, Madrid, Alianza Universidad
- Isaza, C. (2013). La cultura corporativa: un factor clave en el proceso de adquisición organizacional. Revista de Economía & Administración. Vol. 10 No. 2. Julio - Diciembre de 2013. (En línea). Consultado (29 de Julio, 2015). Disponible en:  
(<http://www.uao.edu.co/sites/default/files/Isaza.pdf>)
- Jo Hatch, M. (1997). Teoría de la Organización, Perspectiva simbólica, moderna y postmoderna. Editorial Oxford University Press.
- Latorre, A.; Rincón, D. del; Arnal, J. 2003. Bases metodológicas de la investigación educativa. Barcelona: Ediciones Experiencia.
- Lerma, H. D. (2007). Metodología de la Investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Llave, L. I. (2015). Fusiones y Adquisiciones. Revista de Actualidad Mercantil, (1), 28-36.
- Mantilla, W. (2012). La gestión de la investigación como una disciplina de conocimiento: decisión, hiperreflexividad y emergencia. Itinerario Educativo. Año xxvi, n.º 59. Enero - Junio de 2012. Pág. 97-114.
- Pérez, S. (2002) Investigación cualitativa retos e interrogantes. Técnicas y análisis de datos. Madrid: la muralla. p. 514-516.
- Peterson, D. (2015) Análisis del cambio de la cultura organizacional en una fusión El antes, durante y después. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de

Administración –CESA. (En línea). Consultado (29 de Julio, 2015). Disponible en:  
(<http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/1358/1/TG01008.pdf>)

Real Academia Española - Asociación de Academias de la Lengua Española (2014).  
Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., Edición del Tricentenario, [en línea].  
Madrid: Espasa.

Revista Dinero (2010). Edición impresa. Crecimiento no orgánico. Motivos y razonabilidad  
para emprender una estrategia de crecimiento no orgánico: casos en Colombia.  
Publicado el 16 de febrero. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/crecimiento-organico/97007>

Rodríguez G., Gil F., García J. (1999) Metodología de la investigación cualitativa.  
Granada, España: Editorial Aljibe.

Tellado, A. (1999). Las sociedades comerciales en la República Dominicana. Editora  
Centenario, S. A. Santo Domingo.

## ANEXO

### Guión de entrevista

#### *Preámbulo*

*Agradecimiento a la persona por su participación en la investigación.*

Introducción: En la empresa estamos realizando una investigación que pretende evidenciar y visibilizar los significados que tiene la cultura de la empresa para los colaboradores, y para ello, hemos considerado muy importante hacerles a algunos de ellos unas entrevistas. Por tal razón, eso que le estamos invitando a colaborar en este proceso como un informante muy claro e importante para este proyecto de investigación. Reconocer el significado de la cultura de Fumighar desde los colaboradores va a ser muy importante porque permitirá establecer en el mediano plazo unas políticas que recojan el sentir de las personas que laboran en ella.

Su participación en esta investigación es voluntaria y puede retirarse o interrumpir la entrevista en el momento que lo considere pertinente. Recuerde que no habrá respuestas ni buenas ni malas. Simplemente, exprese con toda honestidad lo que usted considera que se le está preguntando.

La información proporcionada por usted se va a manejar completamente confidencial. Los investigadores nos comprometemos a ello y su nombre no va a aparecer escrito en ningún reporte de este estudio.

*En ese momento se hace la presentación lectura y firma del consentimiento informado y se le entrega una copia a la persona.*

Con el fin de aprovechar fielmente la información que usted nos va a proporcionar sería importante grabar la entrevista. Usted puede interrumpir la grabación en el momento que lo considere, y le solicito su autorización para grabarla.

*Antes de encender la grabadora se le solicita el nombre completo de la persona (esto es para un registro privado no puede aparecer en la transcripción, sino en documento privado.)*

Enciende la grabadora, se verifica que esté grabando, y se repite la pregunta, ¿Usted acepta que se grabe la entrevista?

*Ficha frontal:* Se refiere a unas variables claves para luego hacer una caracterización real

-Número de entrevista:

-Fecha:

-Edad:

-Género (no se pregunta):

-Nivel de estudios: (Marque con una X su último nivel de estudio). Al final, marque si ese nivel se realizó completamente o a la fecha está incompleto.

Primaria: \_\_\_\_\_

Bachillerato: \_\_\_\_\_

Pregrado: \_\_\_\_\_ Posgrado: \_\_\_\_\_

Completo: \_\_\_\_\_ incompleto: \_\_\_\_\_

- ¿Dónde vive?:

- ¿Hace cuánto ingresó a Fumighar?

- ¿Ha tenido experiencia previa en laboral? ¿Dónde? ¿En qué sector? ¿Año?

- ¿Qué oficio desempeña en Fumighar?.

*Preguntas específicas:*

1. ¿Qué tiene en cuenta usted para organizar su rutina de trabajo?
2. ¿Qué es lo que más le llama la atención de la empresa?
3. Cuando a usted le hablan de cultura en la empresa, ¿Qué se le viene a la mente, en qué piensa?
4. Cuando a usted le hablan de las creencias de los principios, valores y en general de la filosofía de Fumighar S.A., ¿Qué se le viene a la mente?
5. ¿Cómo describe a los colaboradores de la empresa? ¿Encuentra alguna diferencia entre lo que la empresa dice y la forma cómo se comportan los colaboradores?
6. ¿Qué diferencias encuentra entre las prácticas y creencias de Fumighar S.A. y las de otras organizaciones del sector que usted conozca?
7. ¿Usted qué piensa cuando se dice que Fumighar S.A. es una empresa que trabaja desde y para la excelencia?
8. De los temas tratados en Fumighar en (charlas, capacitaciones, y otros espacios de formación) ¿Qué es lo que más le gusta y lo que menos le gusta a usted? ¿Por qué?

Estas preguntas pretenden identificar si la empresa Fumighar influye de alguna manera en la vida personal, laboral y profesional de sus colaboradores

9. ¿Ha identificado algún cambio en su vida (forma de pensar, de ver la vida, de trabajar), desde que trabaja en Fumighar?

10. ¿Qué cree ha sido lo que ha influenciado estos cambios en su vida? ¿A qué le apuesta usted en su proyecto de vida, y cómo cree usted que la empresa le contribuye para lograrlo?

11. ¿Qué expectativas tenía usted al ingresar al Fumighar? ¿las está logrando? ¿Cómo?

12. ¿Cómo analiza los cambios que ha tenido la empresa desde el momento de su ingreso hasta la fecha?

13. ¿Qué aporte considera que han hecho los colaboradores para que se den esos cambios?

14. ¿Cómo es el clima laboral de Fumighar?

Esta pregunta pretende conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre las diferentes variables de clima e identificar si se tiene claridad en la diferencia de este término con el significado de cultura

15. ¿Qué propuestas de mejora de cualquier índole, le haría a la empresa?

Se trata de dar oportunidad a los colaboradores de expresar sus conceptos y opiniones sobre las oportunidades de mejora que se dan en el actual contexto del Fumighar.

#### CIERRE

16. -¿Hay algo que usted considere importante que yo no le haya preguntado?

17. -Si se considerara necesario ¿Usted estaría de acuerdo que le pudiera volver a llamar para ampliar la información?

Muchas gracias por su participación.