



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
 FACULTAD DE PSICOLOGIA  
 PROGRAMA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

ACTITUD DE LOS EMPLEADOS DE GASAN S.A. FRENTE A LA EXPECTATIVA DE  
 INTEGRACION EMPRESARIAL

TRABAJO PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL EN PSICOLOGIA  
 ORGANIZACIONAL

TITULO	FECHA	VALOR
	17 NOV 1999	
PRECIO	Nº DE TÍTULO	
\$20.000	044712	70/37.99/c 355a 6.1

PRESENTADO POR: MARIA ANTONIA CASTRO OLIVEROS

BAJO LA DIRECCIÓN DE LA DOCTORA CECILIA DIAZ

## Agradecimientos

*El trabajo de grado se hizo posible,  
gracias al apoyo y la confianza brindada por la  
Doctora Yolanda Rodríguez, Directora  
Administrativa y Financiera de CONFEDEGAS  
y a las orientaciones y exigencias de la  
Doctora Cecilia Díaz, Directora del Proyecto.*

## Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen	1
Introducción	2
Problema	2
Objetivos	3
Justificación	4
Generalidades acerca de GASAN S.A.	5
Marco Teórico	8
Método	32
Participantes	32
Instrumento	33
Prueba Piloto	40
Procedimiento	42
Resultados	43
Discusión	56
Referencias	62
Anexos	64

## Lista de Figuras

- Figura 1. Gráfico del factor Cognitivo de las Actitudes de los empleados de GASAN S.A.
- Figura 2. Gráfico del factor Afectivo de las Actitudes de los empleados de GASAN S.A.
- Figura 3. Gráfico del factor Conductual de las Actitudes de los empleados de GASAN S.A.
- Figura 4. Gráfico del resultado final de las Actitudes de los empleados de GASAN S.A. frente a la expectativa de Integración Empresarial.

## Lista de Tablas

- Tabla 1. Cuadro descriptivo por nivel educacional de los empleados de GASAN S.A
- Tabla 2. Definición de las opciones presentadas en la escala de Likert para medir actitudes.
- Tabla 3. Indicadores que miden el factor Cognitivo en la escala de Actitudes
- Tabla 4. Indicadores que miden el factor Afectivo en la escala de Actitudes
- Tabla 5. Indicadores que miden el factor Conductual en la escala de Actitudes
- Tabla 6. Resultados del factor Cognitivo de las Actitudes
- Tabla 7. Resultados del factor Afectivo de las actitudes
- Tabla 8. Resultados del factor Conductual de las Actitudes
- Tabla 9. Resultado final de las Actitudes de los empleados de GASAN S.A. frente a la expectativa de integración empresarial del sector gasero en el nororiente colombiano.

## Resumen

El trabajo de grado describe las actitudes de los empleados de la empresa GASAN S.A. frente a la expectativa de integrar las gaseras del nororiente colombiano, Gas Rosario, NORGAS, Andina de Gas, GASAN, entre otras, con el objeto de trabajar en equipo compartiendo y desarrollando el mismo objeto social: La industria y comercio del gas licuado del petróleo (GLP), fortaleciendo de esta manera el factor humano, técnico y económico para lograr mantenerse en el mercado nacional e internacional, compitiendo en calidad y precio. La información que aparece al describir las actitudes de los empleados frente a esta situación específica beneficia a las directivas del grupo gasero porque les permite orientar sus acciones y crear estrategias apropiadas para desarrollar su proyecto, aplicando algunas de las técnicas administrativas actuales sin entorpecer el estado normal del clima organizacional en las empresas, el cual incide directamente sobre el desempeño, la estabilidad laboral, la productividad y calidad de los productos, factores que deben estar siempre en un alto nivel de funcionamiento y competencia para que la empresa tenga una viabilidad económica positiva. Después de describir las actitudes, queda como incógnita él por qué la mayoría de empleados no devolvió el instrumento que permitía conocer las actitudes de cada uno frente a este cambio organizacional. Además se detecta, que el conocimiento sobre este proceso está influenciado por la información recogida en el ambiente externo laboral, como noticieros de T.V., páginas económicas de los principales diarios del país, familiares y amigos, quienes comentan de consecuencias negativas, provocando temor, duda y desconfianza en los empleados de GASAN S.A frente a la integración empresarial gasera del Nororiente colombiano.



## ACTITUD DE LOS EMPLEADOS DE GASAN S.A. FRENTE A LA EXPECTATIVA DE INTEGRACIÓN EMPRESARIAL

La situación económica en el mundo y la búsqueda de políticas internacionales comunes para eliminar la tramitología entre los países unidos y comercializar libremente sus productos, obliga a las empresas más grandes a crear estrategias de competencia cambiando el factor precio por calidad y servicio, presionando a que en países como Colombia las empresas medianas y pequeñas, busquen mantenerse en el mercado nacional mediante fusiones, integraciones y absorciones para conformar una solidez humana y económica que les permita crecer y competir con calidad y servicio. Esto no ha sido ajeno para las empresas dedicadas a la Industria y Comercio del Gas Licuado del Petróleo, (GLP) que después de haber pasado por épocas de gran auge y prosperidad, se ven hoy obligadas a integrarse y conformar una sola estructura de apoyo humano, económico y tecnológico para sostenerse y enfrentar los grandes retos de competitividad empresarial. Esta opción ha llevado al planteamiento del siguiente problema: Qué actitudes presentan los empleados de GASAN S.A. frente a la expectativa de integración empresarial?. Dado que en el país, las fusiones, integraciones y absorciones no han sido vistas con buenos ojos por los resultados negativos experimentados en otras empresas, nacionales e internacionales y publicados en los noticieros de televisión y en las páginas económicas de los principales diarios del país que día a día muestran como las empresas, verbi gracia bancos y corporaciones entre otros, reducen considerablemente su nómina al aplicar esta opción administrativa de cambio.

## Objetivos

### Objetivo General

Describir las actitudes cognitivas, afectivas y conductuales de los empleados de GASAN S.A. ESP frente a la expectativa de integración empresarial de las gaseras del nororiente colombiano.

### Objetivos específicos

Conocer y describir de la actitud cognitiva, qué tanto saben los empleados de GASAN S.A. ESP sobre la de integración empresarial del grupo gasero en el nororiente colombiano.

Describir las actitudes afectivas de los empleados de GASAN S.A. respecto a la expectativa de integración empresarial de las empresas gaseras.

Describir las actitudes conductuales de los empleados de GASAN S.A frente a la expectativa de integración empresarial.



### Justificación

El trabajo de grado para optar el título de Psicóloga Organizacional se realizó en GASAN S.A. ESP por que es una de las empresas gaseras involucrada en el proyecto de Integración empresarial y afiliada a la Confederación de la Industria y Comercio del Gas Licuado del Petróleo, CONFEDEGAS, sitio del desarrollo de las prácticas organizacionales de la autora de esta investigación.

La situación social, política y económica del país ha orientado a algunas empresas a buscar diferentes formas de organización para mantenerse en el mercado y ser competitivas, la integración empresarial es una de ellas y el grupo de CONFEDEGAS la ha tomado como viable para dinamizar y fortalecer los factores humanos y económicos de sus empresas afiliadas y así compartir su misión y consolidar su visión en procura de permanecer competitivamente en el mercado nacional e internacional.

Estos cambios organizacionales producen en los empleados diferentes tipos de actitudes tanto cognitivas, afectivas y emocionales, que de cierta manera desequilibran el normal desarrollo de la actividad empresarial. Por lo tanto esta investigación describe las diferentes actitudes presentadas por los empleados de GASAN S.A. ESP frente a la expectativa de integración empresarial con las demás empresas del mismo sector en el nororiente colombiano, actitudes que serán tenidas en cuenta por las directivas de CONFEDEGAS, en la elaboración de estrategias que permitan desarrollar la integración minimizando al máximo la afectación negativa hacia sus empleados, como la incertidumbre, los temores y el mismo desconocimiento sobre el proceso.

## Generalidades acerca de GASAN S.A. ESP

### Misión:

Gas de Santander S.A. ESP, GASAN S.A. ESP, es una empresa privada de servicios públicos, afiliada a la Confederación de la Industria y el Comercio del Gas CONFEDEGAS, que enfoca sus esfuerzos a la solución de las necesidades energéticas de sus clientes en los sectores: residencial, industrial, comercial y rural mediante el uso como combustible de Gas Licuado del Petróleo (GLP). Para el cumplimiento de su misión, desarrolla entre sus actividades principales la compra, almacenamiento, transporte y distribución de Gas Licuado del Petróleo así como la planeación, diseño y construcción de redes e instalaciones industriales y domiciliarias.

### Reseña Histórica:

GAS DE SANTANDER fue fundada en el año de 1965 como un proyecto visionario de la familia Puyana. Su objetivo principal era el almacenamiento, envase y distribución de GLP en sus diferentes presentaciones para el servicio doméstico, comercial e industrial en la ciudad de Bucaramanga.

En el año de 1967 GASAN S.A. ESP fue adquirida por un grupo de inversionistas que creyeron en el desarrollo del sector y cuyas empresas hoy en día forman parte de la familia empresarial de CONFEDEGAS.

Tradicionalmente los distribuidores de GLP tenían asignados cupos de gas mensuales y zonas de distribución restringidas; el cupo de GASAN S.A. ESP era de 582.000 galones en 1977, el cual fue ampliado a través de los años hasta llegar en 1991 a 940.000 galones, asignados en todos los municipios de Santander y el municipio de San Martín en el departamento del Cesar. A partir del mes de abril de

1992 y como consecuencia del racionamiento eléctrico y la apertura económica fueron liberados los cupos y las zonas de distribución lo cual permitió a GASAN su fortalecimiento y consolidación empresarial.

A raíz de la liberación de zonas y teniendo en cuenta la reducción de los márgenes de comercialización, GASAN inició un proceso de negociación con el sindicato de la compañía el cual terminó con éxito; de esta manera, la distribución de gas, que la empresa realizaba directamente con empleados, se fortaleció por medio del esquema de contratistas.

A partir de este momento GASAN inició su proceso de expansión, para lo cual se creó una compañía paralela que se llamó Gases de Colombia S.A, GASCOL la cual inició sus actividades en julio 14 de 1988, con domicilio principal en la ciudad de Cúcuta, con la facultad de establecer agencias en cualquier lugar del territorio nacional.

En 1989, GASCOL abre su primera agencia ubicada en el municipio de San Martín en el departamento del Cesar, posteriormente adquiere la agencia de Málaga, anteriormente llamada Acegas, de igual forma se compra el cupo de gas en Ciénaga, abriendo otra agencia en dicho municipio. El 27 de diciembre de 1993 se inscribe como domicilio principal en la ciudad de Bucaramanga.

Finalmente, a raíz de los nuevos cambios en la regulación del sector y teniendo en cuenta que el proceso de expansión estaba consolidado, la empresa cede sus actividades a GASAN a finales del primer semestre de 1996, la cual continúa distribuyendo con la marca registrada GASCOL. Este proceso se describe de la siguiente forma: Planta de Málaga Santander; Planta de San Martín Cesar,

posteriormente depósito; Planta de Ciénaga Magdalena, posteriormente depósito; Planta de San Gil Santander, posteriormente depósito; Planta de Bosconia Cesar; Depósito de Gamarra Cesar; Depósito de Santa Rosa Bolívar; Depósito de Morales Magdalena; Depósito del Banco Magdalena y el Depósito de Barbosa Santander.

Con la infraestructura de distribución actual, se venden alrededor de 1.100.000 galones por mes.

GASAN S.A. ESP es una importante empresa santandereana que goza de buen prestigio basado en su trayectoria de más de 30 años, ofreciendo siempre el mejor servicio al cliente, siendo fuente de desarrollo, dentro de un marco de profesionalismo y búsqueda del mejoramiento continuo

### Marco Teórico

La integración empresarial es una opción administrativa para organizar varias empresas del mismo sector económico y con la misma misión, bajo un mismo ente administrativo compartiendo recursos humanos, económicos, técnicos y políticos. Esta modalidad ofrece para el sector gasero, específicamente para GASAN S.A. ESP, una disminución de costos operativos y ampliación del mercado ya que centraliza procesos importantes como tesorería, selección de personal, nómina, entre otros.

En el ámbito internacional se han visto integraciones como la de MERCOSUR, que integra a los países afiliados, disminuyendo trámites de importación y exportación de productos beneficiando a cada uno, con los aranceles e impuestos de Aduna. Este cambio organizacional por integración empresarial es muy novedoso en el ambiente nacional, dado que lo más utilizado entre las empresas de Colombia son las fusiones, adquisiciones y absorciones entre Corporaciones Bancarias, Sector Marroquino, Textil, entre otros. Por lo tanto CONFEDEGAS proyecta para sus empresas afiliadas, en forma muy particular, integrar las operaciones de las empresas en la zona nororiental del país, que en este momento, se están realizando en forma aislada como instituciones únicas y consolidar un solo ente administrativo que gobierne al grupo gasero pero que continúen funcionando en cada ciudad con sus actuales razones sociales.

Richard Beckhard y Reuben T. Harris (1988) explicaron que las fuerzas que requieren de un cambio en las grandes organizaciones actuales tienden a originarse fuera de la organización. Los cambios en la legislación, la demanda de mercado como consecuencia de la competencia mundial, la disponibilidad de recursos, el desarrollo

de la nueva tecnología y las prioridades sociales, con frecuencia requieren que los directivos de una organización rediseñen las estructuras y procedimientos organizacionales, definan otra vez sus prioridades y efectúen un nuevo despliegue de sus recursos. Una fuente de presión para el cambio se deriva de los movimientos en la conformación socioeconómica de la población. En los países desarrollados y las naciones en proceso de desarrollo, el crecimiento de la población ha dado como resultado una mayor demanda de productos y servicios de más alto valor agregado. En Estados Unidos, la tendencia llegó al punto en que la calidad y el servicio han reemplazado al precio como criterio principal en la decisión para comprar. Para aquellos negocios que durante mucho tiempo sostuvieron que la manera de aumentar los ingresos consistía en vender más a un precio menor para ganar más participación en el mercado y así obtener economías de escala, el resultado tiende a ser la pérdida de la participación ante competidores con productos o servicios de un precio más elevado y con mayor valor agregado. Los requerimientos elementales del mercado se han vuelto muy diferentes a los que se fundamentan en una estrategia de vender más con base en el precio únicamente. Las opciones que enfrenta el directivo en una situación de esta naturaleza tienen implicaciones importantes para la organización. Cualquier opción que se escoja requerirá de cambios importantes en los productos, calidad, precios, prioridades organizacionales y relaciones con los clientes.

Algunas veces las demandas o fuerzas externas provocan la necesidad de cambio. En tal caso, los dirigentes de la organización no tienen más elección que enfrentarse a la demanda del cambio. Ejemplos de ello son la legislación sobre la contaminación ambiental o sobre el empleo, la asignación de fondos públicos para la

salud; las regulaciones que limitan las ventas de ciertos productos importados en un área particular; y las demandas exitosas de los sindicatos respecto a nuevas prestaciones o poderes.

En otros casos, la necesidad de cambio en una organización es estimulada por fuerzas internas o externas, pero ninguna de ellas bajo el control general de la administración; por ejemplo, la necesidad de reorganización debida a la reorientación de una organización técnica hacia una más orientada al mercadeo; la necesidad de añadir un nuevo departamento o una unidad de enseñanza en una escuela de medicina; la demanda de mayor participación de los trabajadores en el control de la producción; la necesidad de mejorar la calidad de los productos para satisfacer a los clientes y la necesidad de aumentar el control o la eficiencia mediante la inclusión de nueva tecnología o la automatización en la oficina. En estos casos, el gerente puede escoger no sólo cómo iniciar el cambio, sino también, si debe iniciarlo.

Carey Stengel, el gran teórico de la administración y anterior director de los Yanquis de Nueva York, dijo en una ocasión: "Si no sabes a dónde vas, es posible que termines en otro lugar". Cualquier cambio tiene algún estado final, una condición o conjunto de condiciones que definen la terminación del cambio particular, o al menos un punto de medición.

Las adquisiciones, integraciones y absorciones son situaciones que provocan crisis entre las personas involucradas. En tales momentos, la incertidumbre y la posibilidad de cambio, tanto si es favorable o no, se convierte en el centro de atención para las personas afectadas e incide en última instancia en sus primeras impresiones sobre la integración, el modo en que perciben a las personas que trabajan en ambas

empresas y el modo en que se adaptan y responden a su situación, de tal manera, que el estrés, producto de la expectativa de integración, se manifiesta en la preocupación personal de la gente por el cambio, en su atención a los rumores, independientemente de donde procedan, y su hipersensibilidad ante signos y señales de lo que puede significar para ellos mismos y para sus áreas de trabajo (Fink. Beak y Taddeo, 1971)

Las combinaciones de empresas introducen algunos elementos estresantes únicos en la vida laboral que inciden en la suma, la sustancia y el simbolismo del procesamiento de información de los ejecutivos. En primer lugar, los ejecutivos responsables de unificar las empresas sencillamente tienen más información que atender y menos tiempo para asimilarla; por supuesto, todos los cambios de tipo organizativo son complicados, pero las combinaciones requieren de una evaluación exhaustiva de las implicaciones para las estructuras, sistemas, productos, procesos y personal de las empresas. Las decisiones independientes e interdependientes a las que se enfrentan los distintos ejecutivos en una combinación son mucho más complejas y ambiguas que las que encuentran en situaciones normales de cambio, y la presión del tiempo es más apremiante.

En segundo lugar, estas decisiones suelen tomarse en un contexto complejo y normalmente inhóspito. En el contexto empresarial y social de hoy en día, por ejemplo, se contemplan con desconfianza las integraciones y adquisiciones, ya que estos hechos son publicados tanto por los periódicos como por las revistas de economía como historias de terror. La gente siempre espera lo peor de una combinación y siempre se sabe de vecinos, amigos o familiares que quedaron gravemente perjudicados por una operación de este tipo. Además, los ejecutivos están rodeados



por aspirantes a asesores movidos por la ansiedad y por sus propios intereses, que tienden a distorsionar de forma selectiva la información. Por tanto, las combinaciones producen lo que podría considerarse como una limitación importante a la capacidad de los ejecutivos de discernir con claridad una situación. Hirsch y Andrews (1983) observaron que el lenguaje que se utiliza para describir las combinaciones, está repleto de imágenes de guerra y matrimonio, se evoca el fondo emocional de un acuerdo de negocios aparentemente racional.

Por tanto, el cambio organizacional que se produce al integrar las empresas del sector gasero, se puede enmarcar dentro del modelo sistémico de cambio, el cual muestra que todo cambio tanto grande como pequeño produce un efecto de escala en toda la organización, esto quiere decir que todo cambio conduce a cambios mayores, las soluciones de hoy pueden ser los problemas del mañana. Un modelo sistémico de cambio ofrece un marco referencial para comprender todas las complejidades del cambio organizativo. Los tres componentes principales del modelo sistémico de cambio son: a) inputs: Todos los cambios organizacionales deberían ser coherentes con la finalidad de la organización y con el plan estratégico que de ella se deriva (qué pretende realizar, para qué y cómo desea realizarlo); b) los elementos del objetivo del cambio: pueden ser los factores sociales, económicos, técnicos, los métodos, y hasta las personas, un cambio puede orientarse hacia las personas o hacia la tarea, depende del elemento que motive el cambio, en este caso, lo que motivó a crear el proyecto de integración es el deseo de permanecer en el mercado competitivamente, fortaleciendo sus recursos económicos, técnicos y humanos; c) Outputs: representa el resultado final que se pretende obtener con el cambio, lo cual debe ser coherente con lo

planeado. CONFEDEGAS, de acuerdo a lo proyectado espera tener una empresa sólida, competitiva en el mercado nacional e internacional que satisfaga las necesidades del usuario energético.

Al producirse un cambio en la organización y que no se enmarque a lo referido en el modelo sistémico, los empleados pueden oponerse al cambio, cualquiera que éste sea, porque desconocen hasta qué punto el cambio que se propone es técnica o administrativamente perfecto. La conducta del individuo o del grupo durante y después del cambio en la organización puede adoptar diversas formas. Los extremos varían desde la aceptación hasta la resistencia activa. La resistencia al cambio es una respuesta emotiva y conductual ante amenazas reales o imaginarias para la rutina laboral establecida. La resistencia puede llegar a ser tan sutil como la resignación pasiva y tan patente como un sabotaje deliberado, por esto es muy importante que los gestores del cambio detecten la resistencia tanto de los colaboradores como de ellos mismos si quieren ser eficientes, efectivos y eficaces en el cambio. Esta investigación dará luces importantes sobre la resistencia al cambio de los empleados de GASAN S.A. ESP frente a la integración empresarial y permitirá a las Directivas crear estrategias para disuadirla.

A propósito de resistencia al cambio, Judson (1991) examinó las siguientes manifestaciones: a) Predisposición del individuo para el cambio: La predisposición es algo muy personal y arraigado, por que es una consecuencia de la forma como cada uno aprendió desde niño a manejar el cambio y la ambigüedad; b) Sorpresa y temor ante lo desconocido: Cuando en una organización se presentan repentinamente algunos cambios innovadores o radicalmente diferentes, los empleados se llenan de

temor y ahí aparece la rumorología que llena el vacío creado por la falta de preparación previa al proceso de cambio; c) Clima de desconfianza: La confianza implica una recíproca fe en las intenciones y en la conducta de los demás; d) Temor al fracaso: Las dudas de los empleados en el proceso mismo de cambio socavan la confianza y ponen trabas al crecimiento y al desarrollo del personal; e) Pérdida de status y/o seguridad en el trabajo: Los cambios que amenazan con eliminar puestos de trabajo o cambios de poder en la administración generan una fuerte resistencia; f) Presión de los iguales: Es la resistencia al cambio cuando se desean proteger los intereses de sus amigos o compañeros de trabajo; g) Ruptura con las tradiciones culturales y/o relaciones del grupo: El desequilibrio en la dinámica cultural y grupal se debe a las transferencias, promociones, reasignaciones e integraciones de personas provoca resistencia al cambio; h) Conflictos de personalidad: La personalidad de los agentes de cambio puede generar resistencia; i) Falta de tacto o no oportunidad: Puede producirse resistencia indebida si se introducen cambios de manera insensible o en un momento poco oportuno; j) Sistemas de compensación que no refuerzan: Los individuos se resisten cuando no conocen los beneficios del cambio o sea qué compensaciones futuras pueden obtener con la integración empresarial del sector gasero en el nororiente colombiano.

Al producirse la integración empresarial gasera, se producirá un desequilibrio en los sistemas que conforman cada empresa, dado que se integrarán procesos, tecnología, tareas, normas y políticas de cada área, ejemplo Recursos Humanos, Tesorería, Contabilidad, entre otros, provocando cambios significativos en el desarrollo general para el logro de la misión, a propósito, Pierre Collerrette y Gilles

Delisle (1988) explicaron como los sistemas, al parecer, tienden a buscar un estado de homeostasis, es decir, una estabilidad relativa en sus relaciones con los demás sistemas y subsistemas. Este estado de estabilidad consistiría en limitar lo más posible las variaciones, ya sea en el funcionamiento del sistema (insumos, transformación, resultados, retroalimentación, infraestructura de mantenimiento), o bien en las interacciones con otros sistemas. En la medida en que se manifiestan variaciones significativas en uno u otro nivel, ello exigiría el consumo de cierta cantidad de energía e implicaría ajustes consecutivos en el interior y con el entorno. Así, tal tendencia a la estabilización aparece como una medida de ahorro de energía.

Se debe tener en cuenta que la tendencia a la homeostasis no significa rigidez. Corresponde más bien a una búsqueda de equilibrio y es, por consiguiente, dinámica. Esta búsqueda de equilibrio se manifiesta de dos maneras, según se encuentre el sistema en presencia de agentes percibidos como amenazantes o benéficos.

Frente a agentes percibidos como amenazantes, es decir, frente a elementos que comprometan la misión del sistema, la tendencia a la homeostasis se manifestará a través de una movilización de la infraestructura de mantenimiento encaminada a impedir la penetración de dichos agentes. A la inversa, ante agentes percibidos como benéficos, es decir, ante elementos que habrán de respaldar o contribuir al logro de la misión del sistema, la tendencia a la homeostasis debería manifestarse mediante una desmovilización de la infraestructura de mantenimiento, a fin de hacer al sistema permeable a los agentes benéficos para estimular la tendencia a la homeostasis y así garantizar su estado de equilibrio.

Por lo anterior, y considerando que la idea de integración de las empresas gaseras es un proceso desconocido para la mayoría de empleados, ya que la información que manejan ha sido leída o escuchada, más no vivida y además esta opción administrativa es aparentemente nueva porque es en ésta década de los 90 que aparece como una estrategia organizacional que permitirá a empresas del mismo sector económico integrar esfuerzos para fortalecerse y permanecer en el mercado. Por lo tanto, se considera normal que cada uno de los empleados presente diferentes actitudes frente a la idea de integración, dado que las actitudes consisten en satisfacciones e insatisfacciones, y son el núcleo de nuestros gustos y disgustos por cierta gente, ciertos grupos, situaciones, objetos e ideas intangibles. Las actitudes generalmente han sido consideradas ya sea como preparación mental o como predisposiciones implícitas que ejercen una influencia general y continua en muchas respuestas evaluativas.

Las actitudes, son entonces internas, eventos privados cuya existencia infiere en la propia introspección o de alguna forma de evidencia conductual, cuando se expresan abiertamente en palabras o en obras. Zimbardo, Ebbesen y Maslach (1977) propusieron que las actitudes constan de tres componentes interdependientes: un componente cognoscitivo, otro afectivo y un tercero conductual, teoría reafirmada por Pierre Collerete y Giles Delisle (1988) quienes además sostuvieron que una opinión es una actitud verbalizada.

Para describir las actitudes de los empleados de GASAN S.A. ESP frente a la expectativa de integración empresarial, se debe conocer las definiciones de los factores que componen las actitudes y su interdependencia: El componente

cognoscitivo de una actitud se refiere a las ideas y creencias que sustentan con respecto al objeto de la actitud, éste se sitúa al nivel de la inteligencia, es decir en la adquisición de conocimientos, por lo tanto el componente cognoscitivo se fundamenta en la cantidad, calidad y credibilidad de la información obtenida respecto al objeto en cuestión. Se puede describir como el qué tanto saben los empleados de GASAN S.A. ESP respecto a la Integración empresarial Gasera del Nororiente colombiano. Las actitudes en cuanto a creencias, son disposiciones formuladas por la experiencia y que necesitan de estímulos socio-culturales, también exteriores, para ser activadas. El núcleo de estas disposiciones lo constituyen los valores que orientan el comportamiento hacia ciertas metas con preferencia a otras, y proporcionan la fuerza motivacional para las acciones sociales significativas. La creencia es el grado de conciencia personal e inferido de lo que una persona o un grupo de personas dice o hace, pues, como variable disposicional, la creencia no es directamente observable. Este enunciado que expresa la creencia puede manifestarse, ejemplo: "Creo que CONFEDEGAS debe organizar la integración empresarial con otras empresas del grupo y no con GASAN S.A. ESP.

El componente afectivo se refiere a las emociones y sentimientos experimentados en torno al objeto de la actitud y que se expresan en términos de agrado o desagrado, gusto o disgusto. Se expresa en términos de antipatía, simpatía y corresponde al hecho de que la creencia es capaz de activar afectos (catexis) de muy variada intensidad y dirección, afectos que se centran en: a) el objeto o situación de la creencia: b) en otros objetos, personas o grupos que asumen una posición positiva o negativa respecto al objeto o situación de la creencia: y c) en la creencia misma

cuando el valor de ésta es notoriamente puesta en duda por alguien. En este caso particular son las emociones y sentimientos expresados por los empleados de GASAN S.A. ESP frente a la expectativa de integración empresarial del sector gasero.

El componente conductual corresponde a la predisposición a actuar de una manera determinada frente al objeto de la actitud. El componente de acción o de comportamiento, verbal o kinético, que contiene una disposición a responder de determinada manera, de acuerdo con los contenidos cognitivos o afectivos de la creencia, cuando ésta es activada por las circunstancias. Algunas veces, respecto a una situación u objeto determinado, las personas piensan de una manera, sienten de otra y aún actúan de otra manera distinta (lo cual refleja en parte la distinción entre concepciones privadas y compromisos públicos), en general se esfuerzan por mantener un cierto grado de consistencia entre los componentes de conocimiento, de afecto y de comportamiento en lo que respecta a: a) una creencia particular, b) entre dos o más creencias afines, c) entre todas las creencias y actitudes que constituyen un sistema de creencias. Si se trata de integrar las empresas de gas del nororiente colombiano los empleados de cada una de éstas tendrán la predisposición de comportarse de determinada manera de acuerdo con el conocimiento que manejen respecto a las integraciones empresariales y a los afectos y sentimientos que este proceso despierte en cada uno ellos.

Además, es muy importante recordar que no toda conducta observada corresponde a este componente ya que diferentes motivos pueden llevar a un individuo a actuar de una manera diferente a la que él quisiera.

Las actitudes cuando se refieren a objetos, pueden ser: personas, instituciones, organizaciones, minorías o mayorías políticas, raciales, religiosas o de otra índole y a problemas susceptibles de debate. Cuando la actitud hace referencia a situaciones y a comportamientos específicos de los referidos objetos, por ejemplo, es muy diferente la actitud de los empleados frente a las integraciones empresariales desarrolladas en otras empresas que estar viviendo el proceso de integración en la misma empresa donde se labora. La dicotomía actitud hacia objetos y actitud hacia situaciones no parece tener en cuenta que el objeto de una actitud se encuentra, en contextos reales de la existencia social, siempre dentro de una determinada situación acerca de la cual la persona tiene también una actitud determinada y ésta es de considerable valor cuando de predecir el comportamiento se trata.

Al relacionar la disposición actitudinal con el comportamiento consecuente, se encuentra que el modo de actuar de una persona respecto a un objeto en un momento determinado, verbi gracia la integración empresarial del sector gasero, dependerá por una parte, de la constelación de creencias y demás componentes actitudinales particulares activados por el objeto de la actitud; por otra parte, ese modo de actuar personal también dependerá del sistema de creencias y componentes actitudinales activados por la situación dentro de la cual se configura la percepción social del objeto. Teniendo en cuenta lo anterior, el comportamiento será siempre una función de la actitud hacia el objeto y de la actitud hacia la situación; pero si solo se mira la actitud hacia el objeto, puede no presentarse correspondencia entre la actitud y el comportamiento, esto se puede observar con el siguiente ejemplo: Un empleado de GASAN S.A. ESP puede presentar resistencia al cambio por integración empresarial,



pero no cuando se le ha capacitado sobre el proceso y sobre los beneficios laborales futuros.

Describir las actitudes de un grupo implica además conocer su funcionalidad y Carlos Escalante Angulo (1983) se refiere al abordaje funcional que hace Daniel Katz, según el cual la base motivacional de las actitudes, están integradas en cuatro tipos:

- a) Función instrumental, adaptativa o utilitaria: Se refiere esta función a las respuestas favorables que la persona obtiene de sus semejantes al manifestar actitudes positivas. Estas respuestas favorables producen recompensas o gratificaciones sociales o facilitan el logro de metas tales como aprobación de los demás, seguridad, éxito, lealtad hacia el grupo, estabilidad laboral, etc.;
- b) Función de defensa del yo: permite a las personas eludir el reconocimiento de sus propias deficiencias y, así, conseguir preservar la integridad del concepto que tienen de sí mismas. Por ejemplo, las actitudes de prejuicio le ayudan a mantener un sentimiento de superioridad sobre otros. En general, esta función conduce a una exaltación de los valores que la persona considera positivos como la religiosidad, el orden, la limpieza, la pureza de sangre; y a una condenación de valores que considera negativos como la subversión, el ateísmo, el consumo ostentoso, etc.;
- c) Función cognoscitiva, por medio de la cual se expresan valores de verdad que proporcionan a la percepción del mundo del individuo coherencia, estabilidad y dirección, y le facilita ajustar de modo predictivo su comportamiento a las expectativas de los demás y a situaciones futuras;
- d) Función expresiva de valores: Es importante saber que todas las anteriores funciones son subordinadas a esta función, porque la función expresiva de valores le permite a las personas autoexpresarse en términos de aquellos valores que más estima y que se

constituyen en la expresión de los aspectos más positivos de su concepto de sí mismo y, en consecuencia, de su identidad personal. Entre los valores que constituyen el núcleo central de las actitudes están: Valores teóricos, orientan hacia la búsqueda de la verdad mediante la experiencia, la crítica y la actividad racional. Los valores prácticos: ponen énfasis en la utilidad y el beneficio económico. Los valores estéticos: otorgan preeminencia al estilo, la forma, la armonía, la simetría como fuente de goce estético. Los valores sociales: son los que destacan las orientaciones de la persona hacia la comunidad y al otro, como en el altruismo y la filantropía. Los valores de poder: destacan la ascendencia personal en las relaciones humanas, incluyendo la política y los Valores religiosos: orientan la búsqueda de un sentido último del mundo a través de experiencias trascendentes o místicas.

Al mencionar esta función expresiva de valores de la actitud, se debe recordar que los valores representan la convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o de condición última de la vida contrarias u opuestas. Contienen un elemento de juicio porque incluyen los conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno o lo deseable. Los valores tienen atributos en cuanto a su contenido o intensidad. El atributo del contenido dice que la forma de conducta o la condición última de la vida son importantes. El atributo de la intensidad determina el grado de importancia. Cuando se clasifican los valores del individuo por orden de intensidad, se llega al sistema personal de valores. Todas las personas tenemos una jerarquía de valores que constituye nuestro sistema de valores. El sistema se identifica

en razón de la importancia relativa que conceda a valores como la libertad, el placer, el respeto a uno mismo, la honradez, la obediencia y la igualdad.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque establecen las bases para comprender las actitudes, y la motivación porque influyen en las percepciones. Actitud, tema fundamental de esta investigación que implica el conocimiento de la actitud en toda su dimensión para lograr describir las actitudes del grupo de empleados de GASAN S.A. ESP frente a la expectativa de integración empresarial. Las personas ingresan a una organización con ideas preconcebidas de lo que debe y lo que no debe ser. Es evidente que estas ideas implican valores. Por otra parte, implican interpretaciones de lo bueno y lo malo. Es más, implican unas conductas o resultados que se prefieren a otros. En consecuencia, los valores oscurecen la objetividad y la racionalidad.

Según Stephen Robbins (1991), los valores ejercen influencia en las actitudes y en la conducta. Para aclarar este concepto, suponga que ingresa a GASAN S.A. ESP, empresa sólida económicamente y le ofrece estabilidad laboral. Cómo reaccionaría si al cabo del tiempo se entera que esta empresa se integrará con otras del mismo sector económico y disminuirá costos operativos, lo cual implica reducción de personal. Es probable que se sienta decepcionado y ello puede llevarle a la insatisfacción laboral y a la decisión de resistirse al cambio por integración.

Los valores en esencia se establecen en los primeros años de vida, los establecen padres, amigos y otras personas. Por ejemplo, los primeros conceptos sobre el bien y el mal fueron, seguramente, formulados a partir de opiniones expresadas por los padres. Los valores son relativamente estables y permanentes,

puede haberse modificado algunos pero el resultado siempre es deseable o siempre es indeseable. No hay términos medios. Por ejemplo: Se enseñó a ser honesto y responsable, pero nunca un poco honesto o un poco responsable. Este aprendizaje absoluto de los valores, garantiza su estabilidad y permanencia. Esto no quiere decir que al cuestionar nuestros valores no se pueda funcionar un cambio, casi siempre el cuestionamiento sirve para reforzar los valores que ya se tenían.

De igual manera que los valores, las actitudes se adquieren de los padres, profesores y compañeros. En los primeros años de vida el ser humano moldea sus actitudes imitando a las personas que admira, respeta o incluso a las personas que teme. Generalmente las personas imitan actitudes de otras que gozan de popularidad o de quienes son objeto de admiración y respeto. Ejemplo: Si el líder de la empresa, persona respetada por varios y observan que éste acepta la idea de integración empresarial y apoya su desarrollo, es probable que varios compañeros adopten esa misma actitud en la empresa.

A diferencia de los valores, las actitudes son menos estables. Ejemplo: los comerciales de televisión tratan de cambiar algunas actitudes ante ciertos productos o servicios. En las organizaciones, las actitudes son importantes porque afectan la conducta laboral, de ahí la importancia de conocer qué actitudes tienen los empleados de GASAN S.A. ESP frente a la expectativa de cambio por integración empresarial, cómo las adquirieron, su relación con la conducta laboral y cómo se pueden transformar en algo positivo.

Tipos de actitudes: Una persona puede tener miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional se centra en una cantidad muy limitada de actitudes relacionadas con el trabajo. Estas actitudes merecen las evaluaciones negativas o positivas que los empleados adjudican a aspectos de su entorno laboral. La mayor parte de las investigaciones del comportamiento organizacional han abordado tres actitudes: la satisfacción laboral, el interés laboral y la entrega a la organización, las cuales pueden ser interpretadas desde la base fundamental de las actitudes que son sus elementos o factores cognitivo, afectivo y conductual.

El término satisfacción laboral se refiere a la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo. Una persona muy satisfecha en términos laborales, adopta actitudes positivas respecto al trabajo, mientras que una persona insatisfecha con su trabajo adopta actitudes negativas respecto a éste. Cuando se habla de las actitudes de los empleados, la mayoría de las veces se habla de la satisfacción laboral. De hecho, con frecuencia, estas dos se usan indistintivamente. Si las actitudes de los empleados se relacionan en una empresa con la satisfacción laboral.

El término interés laboral es muy nuevo en la literatura del comportamiento organizacional. Aunque hoy día se discute todavía el significado del término, una definición podría ser, que el interés laboral mide el grado en que la persona se identifica, en términos psicológicos, con su empleo y considera que el grado de rendimiento que percibe es importante para su autoestima. Los empleados que están muy interesados en su trabajo se identifican mucho con el tipo de actividad que realizan y, en verdad, se preocupan por ella.

Se ha determinado, que cuando existe un gran interés laboral hay menos faltas y las tasas de renunciaciones disminuyen. Sin embargo, el interés laboral al parecer, prevé la rotación con más consistencia que el ausentismo. Lo cual implicaría decir que una persona identificada con su trabajo es altamente productiva y se mantendría en la empresa después de la integración porque los cambios administrativos no afectarían su rendimiento laboral.

La tercera actitud laboral es la entrega a la organización. Es la situación donde el empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y quiere seguir perteneciendo a ella. Por tanto, un gran interés laboral significa que hay identificación con el trabajo específico propio, mientras que la entrega a la organización significa identificación con la organización que contrata al individuo. Esto influiría en la resistencia al cambio ya que el individuo identificado con la empresa no le agradaría cambiar de organización y sus actitudes frente al cambio organizacional podrían ser negativas.

Hay estudios que demuestran que el grado personal de entrega a la organización es mejor indicador de la rotación que el de la satisfacción laboral, que usa con mucha más frecuencia. Es probable que la entrega a la organización sea mejor porque representa una respuesta más general y permanente a la organización en conjunto, que la satisfacción laboral. Un empleado puede estar insatisfecho en su trabajo en particular y considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no estar insatisfecho con la organización en general. Empero, cuando la insatisfacción abarca la organización, es muy probable que las personas consideren la posibilidad de renunciar.

Por tanto, la actitud que asume una persona depende de la percepción del objeto, en este caso frente a la idea de una integración empresarial, lo cual, es y será en este país algo obligado porque desde la instauración de la apertura económica en Colombia, se ha venido incrementando el fenómeno de la competitividad, lo cual ha exigido una mayor inversión en recurso humano calificado, tecnología, maquinaria, etc, esto ha originado la búsqueda de soporte económico y las empresas lo han encontrado integrándose, lo cual implica unirse en una sola estructura económica y administrativa. Esto último afecta psicológicamente al trabajador, según Phillip H. Mirvis (1991), la persona expresa interrogantes: de incredulidad. ¿Cómo puede haber sucedido? de Incertidumbre: ¿Qué significa esto para mí y para mi empresa?. de Ansiedad: ¿Podré hacer frente a lo que pueda suceder? Estas son las primeras reacciones de los empleados que se enfrentan a la absorción de la empresa - seguidas por rabia, desconfianza en sí mismos e inseguridad cuando los nuevos administradores toman las riendas.

El patrón emocional sigue las fases del shock y la aflicción que experimentan las personas cuando se enfrentan a la muerte o sufren una pérdida trágica: primero rechazo, después furia y después los empleados vulnerables "negocian" con sus familiares y colegas, con sus antiguos jefes y con los nuevos, en un intento desesperado para clarificar su futuro. Finalmente, está la fase de resolución, en la cual se reconocen las pérdidas, se toman decisiones sobre el futuro y los empleados prosiguen con su vida laboral.

La incertidumbre acerca de qué sucederá puede causar creciente ansiedad u originar comportamientos que se oponen al logro del estado final deseado. La reacción humana natural ante la incertidumbre es “ponerse tenso” y buscar respuestas, a menudo en círculos estrechos de compañeros angustiados e ignorantes de lo que ocurre y por qué. Los rumores abundan, alimentados por la especulación, casi siempre errónea, acerca de los planes futuros. Desarrollar un escenario detallado del estado futuro proporciona información que al menos sugiere lo que ocurrirá y aclara el razonamiento que apoya a la estrategia del cambio.

Existen dos fuentes de energía fundamentales para motivar a las organizaciones: el temor y la aspiración. El poder del temor subyace a las visiones negativas. El poder de la aspiración impulsa visiones positivas. El temor puede producir cambios extraordinarios en períodos cortos, pero la aspiración perdura como fuente continua de aprendizaje y crecimiento

Por lo tanto, se considera que cada empleado de las empresas gaseras tiene su propia visión de la idea sobre integración empresarial, basado en la percepción y los diferentes modelos mentales que ha ido forjando durante su vida laboral, que orientan de cierta manera la presentación de actitudes hacia este objeto de cambio. La descripción de las actitudes cognitivas, afectivas y conductuales de los empleados frente a la expectativa de integración empresarial de las gaseras, lo cual orientará en un futuro cercano, la creación de un modelo estratégico que permita manejar esta situación de dolor con más sensibilidad humana sin deteriorar la calidad y productividad de la empresa.



Sin embargo, el proceso de adaptación humana es muy singular y particular para cada ser, depende de varios factores, como la inteligencia, la percepción, la voluntad, la fuerza del yo y el deseo fundamental de enfrentar la situación problema, solucionarla y ajustarse al cambio. Esto no significa que no se pueda desarrollar un proceso de adaptación colectiva cuando un cambio afecta a un grupo, que cada uno intente a su manera ajustarse es muy diferente a lograr que el grupo se ajuste a una nueva situación.

Al hablar de adaptación al cambio, se recuerda lo planteado por Schein (1993) quien se refiere a la organización como un sistema abierto y complejo donde pueden suceder diferentes cambios: técnicos, físicos, culturales, los cuales producen o aumentan las actividades, las interacciones, los sentimientos, las normas, etc. y en pro de una mejor calidad de vida laboral debe buscarse la democracia como base, comprometiendo al trabajador en el rediseño del ajuste. Para que un empleado sea autónomo y pueda decidir, se le debe aumentar el entrenamiento técnico y profesional de tal manera que pueda apropiarse de sus metas, aumentar las acciones de planeación para garantizar que el empleado entienda con anticipación que es lo que la empresa está tratando de hacer.

Además, Schein analizó durante un proceso de adaptabilidad organizacional, la sucesión de las siguientes etapas: a) Percepción de un cambio; b) Comprensión del alcance de las implicaciones de la información; c) Cambio en los procesos de producción o conversión de la organización y d) Estabilización del cambio.



De esta manera, para lograr un cambio planificado se debe tener en cuenta que:

a) Cualquier cambio en el proceso implica no solo aprender algo nuevo sino olvidarse de algo que ya está muy integrado en la personalidad y en las relaciones sociales del individuo; b) Ningún cambio se logra a menos que haya motivación suficiente para que se opere. Si la motivación no existe, inducirla puede ser una de las más grandes dificultades de todo el proceso de cambio; c) Los cambios organizacionales ocurren solo a través de cambios que se operan en miembros claves de la organización. Por tanto el cambio organizacional siempre está mediatizado a través de cambios individuales; d) La mayoría de cambios que se operan en una persona adulta implica cambios de actitud, valores e imágenes que la persona tiene de sí misma al principio inherente doloroso y amenazante; e) El cambio es un ciclo de etapas: primero, descongelamiento: la creación de una motivación para cambiar, segundo, el cambio: desarrollo de nuevas actitudes y nuevos comportamientos con base en nueva información y en la redefinición cognoscitiva y tercero, recongelamiento: estabilización de los cambios.

Por tanto para que un cambio organizacional se produzca con buena adaptación, se requiere: a) Habilidad para recibir información y para comunicarla en forma confiable y válida; b) Flexibilidad y creatividad interna para hacer los cambios requeridos por la información obtenida; c) Integración y compromiso con todos los fines de la organización. De ahí surge la motivación para cambiar cuando sea necesario; d) Un clima organizacional interno de respaldo, libre de amenazas, pues cuando alguien se siente amenazado se afecta el proceso de comunicación, se reduce la flexibilidad, se estimula la autoprotección y se disminuye la preocupación por el sistema en

general; e) Habilidad para rediseñar continuamente la estructura de la organización de tal manera que pueda ser coherente con sus fines y tareas.

Noer (1997) describe las diferentes posiciones que pueden tomar los empleados en una organización a partir de su forma de reaccionar ante los cambios, siguiendo algunas características de personalidad, afirma que éstas pueden ser obstáculos y limitantes para que un proceso de cambio llegue con éxito al ajuste, si los empleados se comportan como apabullados, atrincherados o fanfarrones, la productividad se estanca y el empleado no es capaz de introyectar el cambio para producir modificaciones reales de ajuste y se queda bloqueado y no se produce o sí se produce demora mucho, esta resistencia al cambio pueda darse por el mismo temor a abandonar métodos pasados y antiguos, fáciles de hacer por su rutina e incapacidad de innovar y crear nuevos sistemas de trabajo.

Noer se refiere en la clasificación de los empleados, a los estudiosos como el grupo que reacciona de la mejor manera ante un cambio, y aprende para realizar una adaptación dinámica y productiva combinando sus propios intereses con los de la empresa. Esta combinación implica realizar una comparación del Yo con el Sistema en cuanto a: sentimientos, reacción ante la transición, patrones de aprendizaje y necesidades de liderazgo, dentro de esto está el aprender a aprender que es el liderazgo de la liberación.

Para facilitar el proceso de transición, Noer plantea tres niveles: ambiente (yo, grupo de trabajo y empresa); competencia (intrapersonal, interpersonal y estímulo colectivo) y las habilidades (conciencia, claridad, percepción, atención, retroalimentación, capacitación, valores, objetivos y estrategias). Para explicar la

importancia del aprendizaje, Noer trae a colación el proverbio chino "si le das un pescado él comerá un día, si le enseñas a pescar el comerá toda la vida", esto fundamenta en gran medida la sustancia del aprendizaje en un proceso integración empresarial, lo cual no implica solamente crear una nueva estructura organizativa sino enseñar a todos y cada uno de los empleados por qué se organizó de esa manera, para que sirve y cómo funciona. Si la persona conoce de antemano qué puede suceder en una situación de cambio, no vivirá en incertidumbre ni en ansiedad que son algunos de los factores que limitan el aprendizaje y la adaptación al cambio

Cuando en un proceso de integración empresarial se despiden algunos empleados, los que permanecen en la empresa sufren la enfermedad del sobreviviente con reacciones de enojo, temor, vulnerabilidad, malhumor y depresión, por lo que Noer (1997), los clasifica en cuatro grupos de sentimientos: a) Temor, inseguridad e incertidumbre; b) Frustración, resentimiento y cólera; c) Tristeza, depresión y culpa y d) Injusticia, traición y desconfianza

Los cambios organizacionales son muy importantes y necesarios en las empresas porque les permite una dinámica y activación que conlleva vitalidad y energía para actualizarse y moverse dentro del gran auge de exigencias internas y externas de competencia y desarrollo generacional para permanecer a través de los tiempos y de los espacios; pero estos cambios, así se den en momentos difíciles, de crisis grandes, deben tener en cuenta las reacciones del valioso factor humano con que cuenta, porque será en últimas quien hará del cambio un éxito o un fracaso con su apoyo o con su resistencia. La gente, quien es el motor productivo y sensible en toda organización, deberá mantenerse informada y capacitada con conceptos y estrategias

de procedimientos para que con sus actitudes positivas pueda asumir con responsabilidad, seguridad y aceptación los procesos de cambio y ajuste que se podrán presentar durante el desarrollo de la integración empresarial gasera del nororiente colombiano.

## MÉTODO

### Participantes

La unidad de análisis que se tuvo en cuenta para esta investigación: son todos los empleados del sector gasífero dedicados a la industria y comercio del gas licuado del petróleo, GLIP en el sector nororiental de Colombia, cuya población es la totalidad de los empleados de GASAN S.A. Bucaramanga, se eligió ésta porque es una de las empresas que se encuentra dentro del proyecto de integración de la zona nororiental colombiana. Se tomó como muestra la misma población, que corresponde a 78 empleados fijos, con un promedio de edad de 29 años y con un rango de antigüedad que se encuentra entre los 6 meses y los 23 años; donde el 72% son hombres y el 28% mujeres, con una educación (ver tabla 1).

Tabla 1.

#### Cuadro descriptivo por nivel educacional de los empleados de GASAN S.A. ESP

NIVEL EDUCACIONAL	
Primaria	14%
Bachilleres	32%
Técnicos	16.5%
Universitarios	34.5%
Especialistas	3%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

## Instrumento

### Diseño

Se elaboró una escala de Likert para la medición de las actitudes de los empleados frente a la expectativa de integración empresarial, donde la variable única es la actitud, orientada por su misma naturaleza de los factores cognitivo, emotivo y conductual, los cuales están representados por una serie de afirmaciones que harán al empleado decidirse por una de las opciones (Ver tabla 2), de acuerdo con el conocimiento, los afectos y los comportamientos frente a la expectativa de integración empresarial del grupo gasero del nororiente colombiano.

Tabla 2.

### Definición de las opciones presentadas en la escala de Likert para medir actitudes

Opciones de respuesta en la escala	Definición de cada opción	X Valor
T.A	Totalmente de acuerdo	5
D.A.	De acuerdo	4
I	Indiferente	3
E.D	En desacuerdo	2
T.A	Totalmente en desacuerdo	1

Cada uno de los factores fueron elaborados con una serie de afirmaciones ubicadas estratégicamente en la escala de Likert evitando una continuidad, de tal manera que la

persona responda en forma espontánea sin guiarse de las otras afirmaciones. Esta construcción permite conocer y describir al final las actitudes. A cada opción de respuesta se le dio un valor arbitrario (ver tabla 2), el cual fue multiplicado por cada frecuencia y así conocer el peso real de cada afirmación. Esta escala fue elaborada con ítems para respuesta en forma negativa y en forma positiva, por lo tanto la valoración positiva va de 5 (Totalmente de Acuerdo) hasta llega a 1 (Totalmente en Desacuerdo), que corresponde a la negativa, existen los ítems 2, 6, 9, 13, 17, 21, 27, 32, 38, 42, 44, 47,48,49, 50 y 51 que por su misma estructura llevan la valoración en forma invertida, teniendo la opción positiva Totalmente de Acuerdo el valor negativo 1. (Ver instrumento final en el Anexo C). El factor cognitivo está elaborado con una serie de afirmaciones relacionadas con los conceptos de integración empresarial gasera, lo cual permitirá describir qué tanto sabe el empleado sobre integración empresarial de las empresas gaseras (Ver tabla 3). El factor afectivo está conformado por una serie de afirmaciones sobre emociones y sentimientos que una persona podrá expresar frente a un objeto de cambio administrativo como lo es la integración empresarial gasera (Ver tabla 4). Y el factor Conductual está elaborado con una serie de afirmaciones sobre los posibles comportamientos que un empleado puede tener frente a la expectativa de cambio por integración empresarial, (Ver Tabla 5).



Tabla 3

Indicadores que miden el factor Cognitivo en la escala de Actitudes

FACTOR COGNITIVO						
Item	AFIRMACIONES	OPCIONES DE RESPUESTA				
		TA	DA	I	ED	TD
1	La integración empresarial es una opción para mantener una empresa competitiva en el mercado.					
3	Una vez realizada la integración, los clientes serán compartidos por las empresas.					
6	Desconozco el significado de integración empresarial					
11	Las integraciones empresariales aumentan el empleo en el país.					
14	La integración empresarial mejorará la calidad del producto terminado					
17	La integración empresarial aumenta los costos operacionales					
19	La situación económica del país lleva a las empresas a integrarse.					
21	La idea de integración empresarial afecta la estabilidad laboral					
25	La integración empresarial favorece la estabilidad laboral de sus empleados					

Item	AFIRMACIONES	OPCIONES DE RESPUESTA				
		TA	DA	I	ED	TD
28	Las directivas de esta empresa se muestran muy positivas frente a esta idea					
31	La integración empresarial afecta las relaciones interpersonales					
34	La integración empresarial es un proceso lento					
37	La integración empresarial valora la capacidad de los empleados					
39	La integración significa aprendizaje de tareas					
41	La idea de integración lleva al empleado a ser más productivo					
43	La integración aumenta el índice de rotación de empleados entre las empresas					
45	El éxito de la integración depende de la capacitación					
46	La integración fortalecerá el grupo frente a la competencia					
48	La integración afectará solo a las directivas de cada empresa.					

Nota: Item corresponde al número de la ubicación de cada afirmación en la escala.

Tabla 4.

Indicadores que miden el Factor Afectivo en la escala de Actitudes

ELEMENTO AFECTIVO

Item	AFIRMACIONES	OPCIONES DE RESPUESTA				
		TA	DA	I	ED	TD
2	Me disgusta la idea de integración empresarial					
4	Me agrada la idea de trabajar con otras empresas del grupo					
7	La palabra integración me produce seguridad en el trabajo					
9	Desconfío del éxito de la integración					
12	Me gusta la integración porque es positiva para el futuro de esta empresa					
15	Me agrada la integración porque es en beneficio de todos					
22	Me gusta la idea de integración porque cambio de compañeros de trabajo					
24	Me agrada la integración porque le da importancia a la gente					
26	Me agrada la aceptación de mis compañeros frente a esta idea					

Item	AFIRMACIONES	OPCIONES DE RESPUESTA				
		TA	DA	I	ED	TD
29	Me gustaría saber que pasará con mi cargo después de la integración					
32	La idea de integración me produce temor					
35	Me agrada la integración empresarial porque produce cambios administrativos					
42	La sola idea de integración me produce incertidumbre					
49	Me molesta la idea de integración					
51	Me inquieta la idea de integración empresarial					

Nota: Item corresponde al número de la ubicación de la afirmación en la escala

Tabla 5.

Indicadores que miden el Factor Conductual en la escala de Actitudes

#### FACTOR CONDUCTUAL

Item	AFIRMACIONES	OPCIONES DE RESPUESTA				
		TA	DA	I	ED	TD
5	Investigaré sobre integraciones empresariales					
8	Apoyaré la integración porque al final será la misma empresa pero con una nómina mayor.					



Item	AFIRMACIONES	OPCIONES DE RESPUESTA				
		TA	DA	I	ED	TD
10	Ultimamente leo bastante sobre integraciones empresariales					
13	Valoro más mi trabajo desde que me enteré de la idea de integración					
16	La carga laboral se redistribuirá adecuadamente con la integración					
18	Si se da la integración, preferiría trabajar en otra empresa					
20	La integración empresarial afectará mis ingresos mensuales					
23	Acepto la integración empresarial					
27	Trabajaré para que esta empresa absorba las otras dos					
30	Después de la integración tendré menos carga laboral					
33	He notado mayor interés de mis compañeros por el trabajo					
36	Me prepararé para trabajar en empresas integradas					

Item	AFIRMACIONES	OPCIONES DE RESPUESTA				
		TA	DA	I	ED	TD
38	Desde que me enteré de la integración procuro no ausentarme de la empresa					
40	Apoyaré la integración con trabajo extra					
44	La idea de integración no me deja dormir					
47	Aprovecharé al máximo los recursos para que la integración no se realice					
50	Renunciaré a la empresa antes del proceso de integración					
52	Soy muy positivo frente a esta idea de integración					

Nota: Item corresponde al número de la ubicación de la afirmación en la escala

### Prueba Piloto

Una vez elaborada la escala para medir actitudes se le aplicó como prueba piloto (Ver anexo A), a 20 empleados de GASAN S.A., los nombres de los empleados fueron numerados del 1 al 78 y se elaboraron en papelitos pequeños los cuales se mantuvieron en una bolsa de donde se extrajeron 20 números, los cuales correspondieron a los 20 nombres de empleados a quienes se les aplicó la prueba piloto. El resultado de esta prueba fue revisado y evaluada por el Doctor Raúl Jaimes, Psicólogo y Catedrático en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, quien observó el grado de dificultad de cada uno de los ítems y determinó además, su validez de contenido. Al atender las sugerencias del Juez, Doctor Jaimes, a la prueba se le

modificaron y cancelaron algunos ítems. También, siguiendo los pasos estipulados en libro de Carlos Escalante Angulo (1983), para la elaboración de escalas para medir actitudes, a la prueba piloto, ítem por ítem, se transformó los puntajes brutos en puntajes estandarizados T. Un puntaje T es un puntaje estandarizado normalizado (con una media aritmética y una desviación standard predeterminadas) en una escala tal que los puntajes T deben estar dentro de los grados de libertad (-3 y +3), los cuales indican que el ítem está dentro de los parámetros estadísticos de la confiabilidad. Por lo tanto los valores que resultaron por fuera de estos parámetros estadísticos, que corresponden a los ítems 3, 20, 44,45,48, 49 y 50 fueron eliminados de la escala (Ver Anexo B). Después de eliminados los ítems y corregidos otros, el cuestionario final para medir actitudes quedó como aparece en el Anexo C.

Las formulas estadísticas aplicada para hallar T fueron:

$$\bar{x} = \frac{\sum(x.f)}{\sum.f} \quad \delta = \frac{\sqrt{\sum.f(x-\bar{x})^2}}{N} \quad T = \frac{\sum x - \bar{x}}{\delta}$$

$\bar{x}$ : Media aritmética por cada ítem

$\sum(X.F)$ : Sumatoria del producto del valor por la frecuencia de cada ítem.

$\sum f$ : Sumatoria de frecuencias por cada ítem

$\delta$ : Desviación Standard

$\frac{\sqrt{\sum.f(x-\bar{x})^2}}{N}$  Raíz cuadrada de la Sumatoria de frecuencias por la diferencia del valor con la desviación standard elevada al cuadrado y dividida en la población.

T: Parámetro estadístico (grados de libertad)

$\frac{\sum x - \bar{x}}{\delta}$  Sumatoria del valor menos la media aritmética y dividida por la desviación standard.

### Procedimiento

Se entregó el cuestionario de la escala de Likert (ver Anexo A) a cada uno de los 78 empleados fijos de GASAN S.A., se verificó que las instrucciones fueran claras y entendibles y se dejó una semana de plazo para su entrega en la Oficina de Recursos Humanos. Este procedimiento llevó a que no todos entregaran el cuestionario y fue difícil determinar quiénes no lo entregaron, por tanto sólo se recibió y tabuló el 51% de respuestas diligenciadas.

El instrumento ofrece una interpretación de los resultados, así: Si la opción Totalmente de Acuerdo (TA) presenta un 70% de respuestas en el factor Cognitivo, se entiende que el grupo que respondió la encuesta posee un conocimiento amplio y profundo sobre integraciones empresariales y por ende no requerirá de capacitación previa al desarrollo del proyecto. Igualmente para los factores Afectivo y Conductual de las Actitudes, si el resultado presenta un 70% de respuestas en la opción positiva Totalmente de Acuerdo, se interpretará que el grupo aprecia y desea el cambio y se mostrará muy colaborador durante el proceso. Por lo tanto los porcentajes inferiores a 70 y con una diferencia entre 20 y 40% indicarán un deficiente conocimiento, una indiferencia o desinterés por el cambio organizacional y una conducta de poca colaboración con el desarrollo normal del proceso de integración empresarial. Así como el factor cognitivo muestra la cantidad y calidad del conocimiento respecto al objeto de cambio y el factor conductual, el comportamiento futuro frente al cambio; el factor afectivo muestra la aceptación, el interés y el apoyo para que la integración empresarial se haga realidad y la empresa permanezca competitiva en el mercado.



## RESULTADOS

Tabla 6.

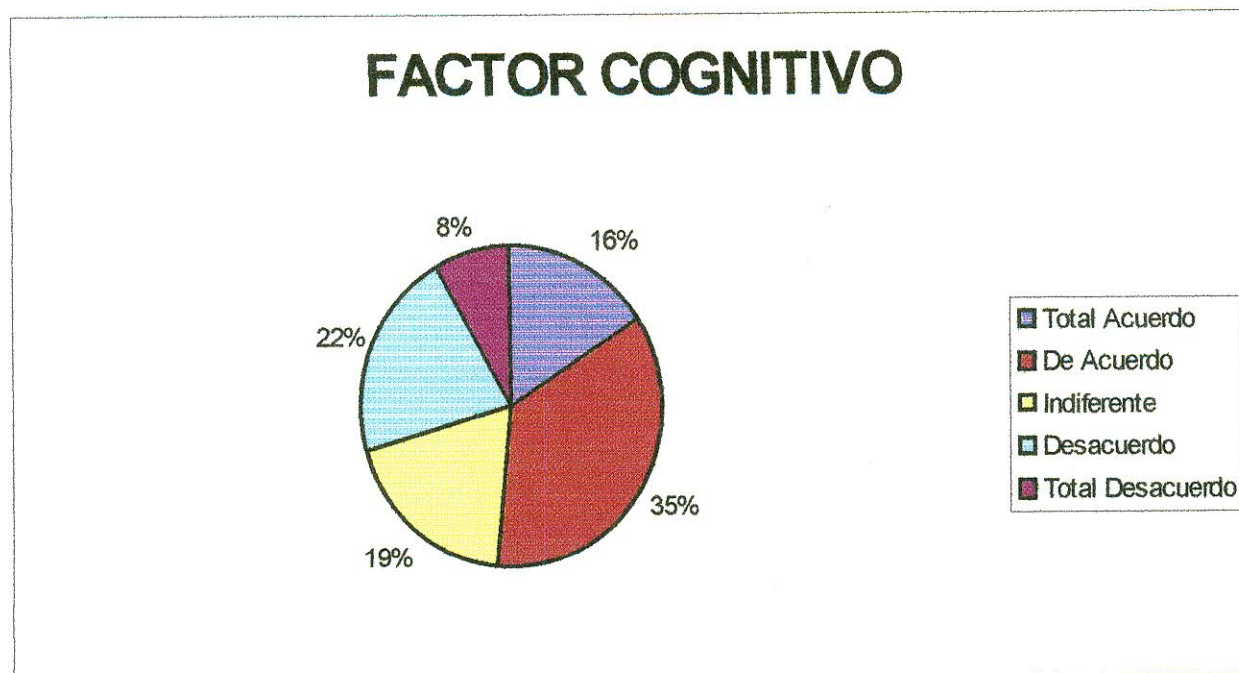
### Resultados del Factor Cognitivo de las Actitudes de los empleados de GASAN S.A. ESP frente a la expectativa de Integración empresarial

	AFIRMACIONES	% DE RESPUESTAS				
		TA	DA	I	ED	TD
1	La integración empresarial es una opción para mantener una empresa competitiva en el mercado.	47	50	3	0	0
3	Una vez realizada la integración, los clientes serán compartidos por las empresas.	14	41	28	14	3
6	Desconozco el significado de integración empresarial	6	21	12	36	24
11	Las integraciones empresariales aumentan el empleo en el país.	8	16	25	44	6
14	La integración empresarial mejorará la calidad del producto terminado	28	39	22	11	0
17	La integración empresarial aumenta los costos operacionales	3	11	11	48	26
19	La situación económica del país lleva a las empresas a integrarse.	22	53	17	8	0
21	La idea de integración empresarial afecta la estabilidad laboral	0	25	25	39	11
25	La integración empresarial favorece la estabilidad laboral de sus empleados	11	39	22	28	0
28	Las directivas de esta empresa se muestran muy positivas frente a esta idea	17	44	22	5	11
31	La integración empresarial afecta las relaciones interpersonales	0	19	22	44	14
34	La integración empresarial es un proceso lento	8	36	36	17	3
37	La integración empresarial valora la capacidad de los empleados	17	46	31	6	0
39	La integración significa aprendizaje de tareas	3	41	12	24	15
41	La idea de integración lleva al empleado a ser más productivo	14	47	19	19	0
43	La integración aumenta el índice de rotación de empleados entre las empresas	11	64	13	6	6
45	El éxito de la integración depende de la capacitación	30	42	17	8	3
46	La integración fortalecerá el grupo frente a la competencia	56	35	3	3	3
48	La integración afectará solo a las directivas de cada empresa.	3	3	26	42	26
% Total De Este Factor Frente A La Totalidad De Las Preguntas Del Instrumento.		6	13	7	8	3

Nota: Los resultados que aquí aparecen son los porcentajes de respuesta de la población frente a cada afirmación.

Figura 1.

Resultados del Factor Cognitivo de las Actitudes de los empleados de GASAN S.A. ESP frente a la expectativa de Integración empresarial.



El mayor porcentaje de respuesta se encuentra en la opción De Acuerdo, con un 35% llevándolo a un todo del 100% solo en este factor. Lo cual significa que el conocimiento basado en las creencias y el saber respecto a las Integraciones empresariales, específicamente la integración del sector gasífero en el nororiente colombiano es deficiente, porque lo ideal respecto a un amplio y profundo saber sería un 70% en la opción totalmente de Acuerdo; además está seguido con un resultado del 22% en la opción indiferente o desconocido, lo cual afirma que el grupo de empleados de GASAN que respondió el instrumento desconoce en gran medida el significado real de integración empresarial y por ende el proceso que se llevará a cabo en su misma empresa.

Tabla 7.

Resultados del Factor Afectivo de las Actitudes de los empleados de GASAN S.A. ESP frente a la expectativa de Integración empresarial

AFIRMACIONES	% DE RESPUESTAS				
	TA	DA	I	ED	TD
2 Me disgusta la idea de integración empresarial	3	6	43	23	29
4 Me agrada la idea de trabajar con otras empresas del grupo	30	55	11	3	0
7 La palabra integración me produce seguridad en el trabajo	17	26	34	23	0
9 Desconfío del éxito de la integración	0	11	17	47	25
12 Me gusta la integración porque es positiva para el futuro de esta empresa	30	47	23	0	0
15 Me agrada la integración porque es en beneficio de todos	8	47	30	14	0
22 Me gusta la idea de integración porque cambio de compañeros de trabajo	0	3	47	29	21
24 Me agrada la integración porque le da importancia a la gente	8	33	47	11	0
26 Me agrada la aceptación de mis compañeros frente a esta idea	11	39	22	28	0
29 Me gustaría saber que pasará con mi cargo después de la integración	28	58	11	3	0
32 La idea de integración me produce temor	3	14	30	37	26
35 Me agrada la integración empresarial porque produce cambios administrativos	31	44	19	6	0
42 La sola idea de integración me produce incertidumbre	1	8	39	31	19
49 Me molesta la idea de integración	0	3	42	21	33
51 Me inquieta la idea de integración empresarial	6	17	30	28	19
% Total De Este Factor Frente A La Totalidad De Las Preguntas Del Instrumento	3	8	9	5	3

Nota: Los resultados que aquí aparecen son los porcentajes de respuesta de la población frente a cada afirmación.

Tabla 8.

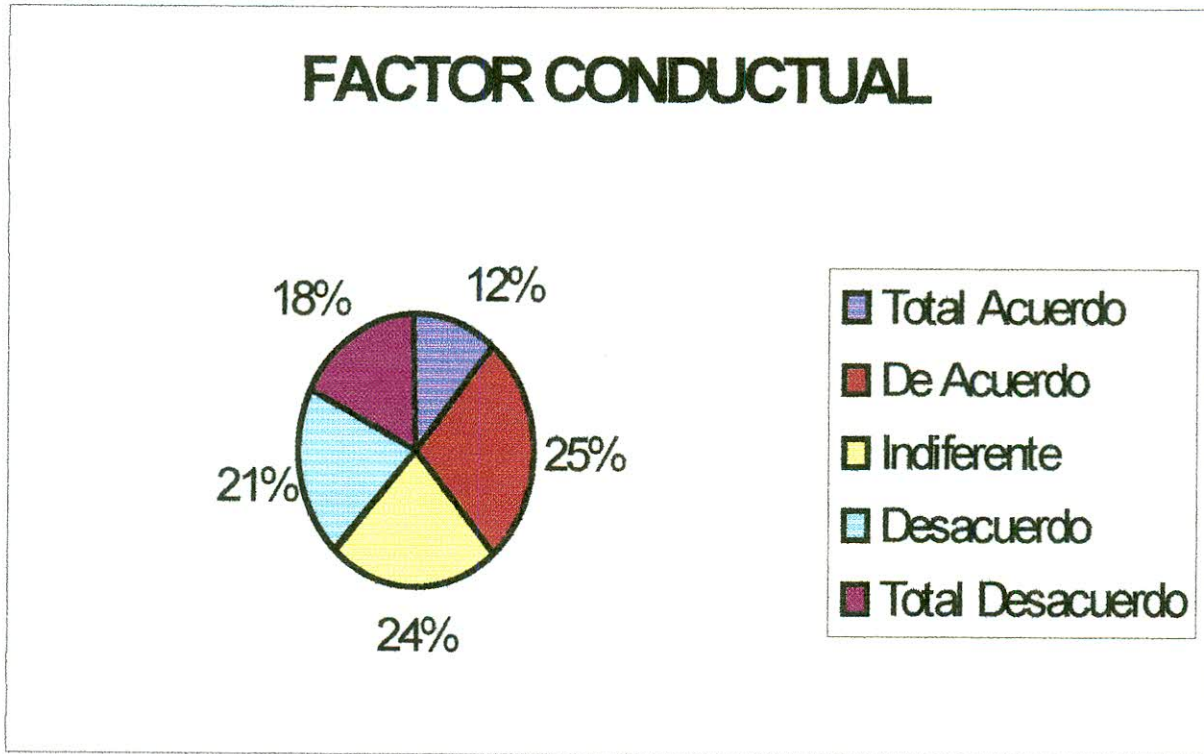
Resultados del Factor Conductual de las Actitudes de los empleados de GASAN S.A. ESP frente a la expectativa de Integración empresarial

	AFIRMACIONES	% DE RESPUESTAS				
		TA	DA	I	ED	TD
5	Investigaré sobre integraciones empresariales	34	43	14	0	8
8	Apoyaré la integración porque al final será la misma empresa pero con una nómina mayor.	6	51	9	24	9
10	Ultimamente leo bastante sobre integraciones empresariales	3	14	33	36	14
13	Valoro más mi trabajo desde que me enteré de la idea de integración	8	30	25	22	14
16	La carga laboral se redistribuirá adecuadamente con la integración	11	50	25	11	3
18	Si se da la integración, preferiría trabajar en otra empresa	0	0	30	25	44
20	La integración empresarial afectará mis ingresos mensuales	3	11	28	41	17
23	Acepto la integración empresarial	22	53	25	0	0
27	Trabajaré para que esta empresa absorba las otras dos	20	26	31	17	6
30	Después de la integración tendré menos carga laboral	0	3	36	42	19
33	He notado mayor interés de mis compañeros por el trabajo	11	19	31	25	14
36	Me prepararé para trabajar en empresas integradas	14	30	22	22	11
38	Desde que me enteré de la integración procuro no ausentarme de la empresa	6	14	39	19	22
40	Apoyaré la integración con trabajo extra	8	44	19	19	8
44	La idea de integración no me deja dormir	0	34	29	37	0
47	Aprovecharé al máximo los recursos para que la integración no se realice	0	3	24	24	48
50	Renunciaré a la empresa antes del proceso de integración	0	0	17	20	63
52	Soy muy positivo frente a esta idea de integración	31	40	17	9	3
% Total De Este Factor Frente A La Totalidad De Las Preguntas Del Instrumento		4	9	8	7	6

Nota: Los resultados que aquí aparecen son los porcentajes de respuesta de la población frente a cada afirmación.

Figura 3.

Resultados del Factor Conductual de las Actitudes de los empleados de GASAN S.A. ESP frente a la expectativa de Integración empresarial.



En este factor los resultados de las opciones: De Acuerdo 25%; Indiferente con 24%; y Desacuerdo con 21%, tomando este resultado como un todo del 100% solo en este factor. Significa la presentación de tres grupos paralelos: En su orden, según los resultados, uno que esta de acuerdo con la integración y tendrá una actuación positiva durante el proceso, otro que no les interesa la integración y permanecerá como observador y otro que no esta de acuerdo y no sabe qué hacer cuando se inicie el proceso de integración de las gaseras en el nororiente colombiano

Tabla 9.

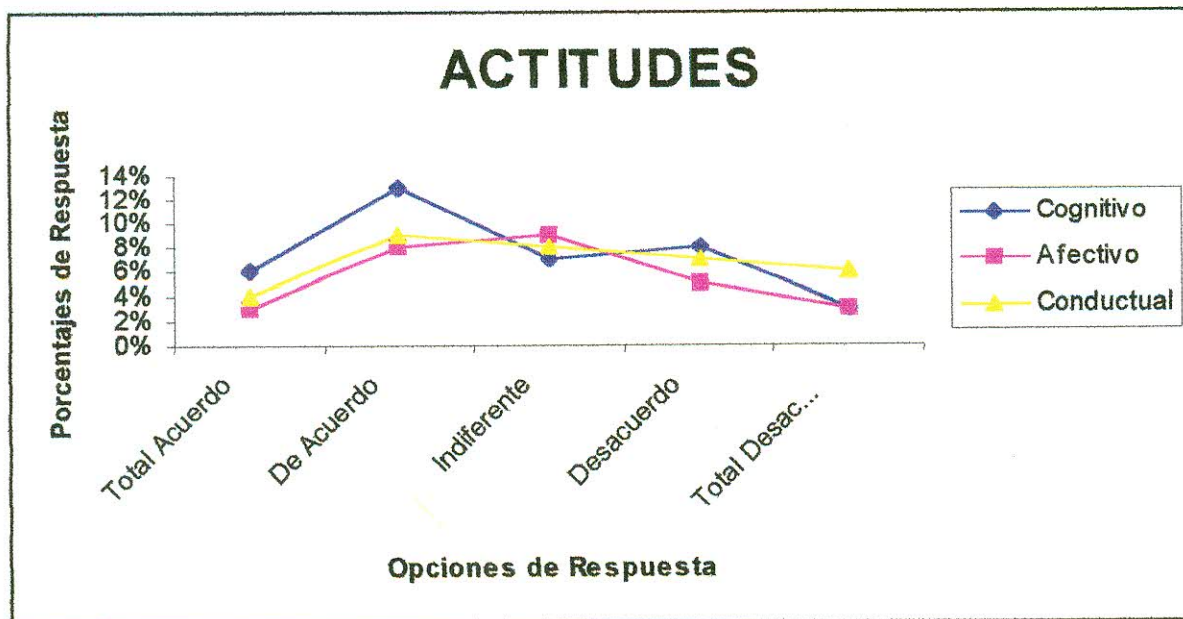
Resultados de los tres factores de las Actitudes de los empleados de GASAN S.A. ESP frente a la integración empresarial

FACTORES	% T.A	% D.A	%I	% E.D	%T.D
Cognitivo	6	13	8	3	0
Afectivo	3	8	9	5	3
Conductual	4	9	8	7	6

Nota: Aquí está el 100% de las respuestas distribuidas de acuerdo con las opciones de respuesta que escogió cada uno de los encuestados.

Figura 4.

Comparativo de los Factores que Integran las Actitudes de los empleados de GASAN S.A. ESP frente a la expectativa de Integración empresarial.



### Descripción de Actitudes

El resultado del factor cognitivo de la Actitud indica que el empleado de GASAN S.A. ESP. (Sociedad Anónima y Empresa de Servicios Públicos), posee un conocimiento incipiente sobre integración empresarial, está informado sobre la realización de este cambio, pero desconoce el procedimiento a seguir y percibe un futuro laboral incierto porque no ha recibido ilustración sobre los beneficios futuros y la meta que CONFEDEGAS se propone lograr con este Proyecto.

El resultado del factor Afectivo de la Actitud muestra un temor fundamentado en la incertidumbre e inseguridad puntuando un valor del 31% en la opción indiferente, lo cual lleva a una Indiferencia y Apatía frente a la expectativa de Integración. Este indicador se ajusta al concepto de resistencia al cambio por desconocimiento claro del objeto de cambio, ya que la naturaleza afectiva de la Actitud se ajusta en forma favorable o desfavorable de acuerdo a la creencia o al conocimiento que el sujeto posea respecto al cambio proyectado para realizarse. En una organización la resistencia al cambio obstaculiza o dificulta el normal desarrollo del proceso porque el grupo no colabora. En este caso, es muy importante el apoyo que el grupo de empleados de GASAN S.A. ESP ofrezca para desarrollar el proceso de integración empresarial porque una de las áreas a integrar es el Recurso Humano con su operación respectiva.

De igual manera, en el factor Conductual se observa un resultado coherente con los factores cognitivo y afectivo, dado que dependiendo del conocimiento y los afectos que el sujeto posea frente a un objeto de cambio así será la predisposición a actuar frente al mismo. Por lo tanto el rechazo y la indiferencia marcada en este factor frente

a la integración empresarial son normales, considerando que los empleados de GASAN S.A. ESP requieren capacitación y debida orientación del proceso de integración empresarial de las gaseras en el nororiente del país, tratando así de eliminar la incertidumbre y el temor que ellos presentan en el factor afectivo.

Dado lo anterior, el empleado de GASAN S.A. ESP se encuentra a la deriva pero alerta sobre todo movimiento o cambio que se realice en la empresa, porque el mismo desconocimiento que posee respecto a la integración empresarial lo hace susceptible y vulnerable de percibir, rumorar y ajustar diferentes conceptos para satisfacer la curiosidad ante la dimensionalidad que se le presenta con la expectativa de integración con otras empresas que aunque del mismo sector económico y de la misma familia, son rivales por su misma competencia en mercadeo y ventas.





## DISCUSION

Teniendo en cuenta que el 48% de la totalidad del grupo de empleados no respondió el cuestionario que se les entregó para describir las actitudes de ellos frente a la expectativa de integración empresarial y que del 52% que respondió la encuesta, un 24% aceptó la opción Indiferente del factor Conductual frente a la expectativa de integración empresarial, estos resultados muestran una susceptibilidad de los empleados frente al objeto de cambio, lo cual está respaldado por la teoría expuesta por Fink, Beak y Taddeo en 1971, quienes afirmaron que las adquisiciones, integraciones y absorciones son situaciones que provocan crisis entre las personas involucradas, tanto, que esas primeras impresiones sobre el cambio organizacional afectan el comportamiento futuro durante el proceso, de ahí que esa preocupación personal por la integración empresarial, hace que el empleado preste atención a rumores, independiente de donde procedan y su hipersensibilidad aumenta ante cualquier acción del Gerente, lo interpretan como señal que puede favorecerlo o no en dicho proceso de cambio, orientando entonces su conducta hacia el desinterés para no sentirse involucrado o comprometido en algo que desconoce; por lo tanto los cambios que se han venido presentando en GASAN S.A. ESP, como por ejemplo cambio de Gerencia, minimización de costos, aplicación de instrumento para describir actitudes, entre otros, los empleados los perciben como una señal para dar inicio al proceso de cambio por integración empresarial.

El desinterés ante el cambio, demostrado con el 31% en la opción indiferente de los factores Afectivo y Conductual con 24%, confirma la teoría de Pierre Colletterte y Guilles Delisle (1988) quienes explicaron como los sistemas, al parecer, tienden a

buscar un estado de homeostasis, es decir, una estabilidad relativa en sus relaciones con los demás sistemas y subsistemas. Este estado de estabilidad consistiría en limitar lo más posible las variaciones, ya sea en el funcionamiento del sistema (insumos, transformación, resultados, retroalimentación, infraestructura de mantenimiento), o bien en las interacciones con otros sistemas. En la medida en que se manifiestan variaciones significativas en uno u otro nivel, ello exigiría el consumo de cierta cantidad de energía e implicaría ajustes consecutivos en el interior y con el entorno. Así, tal tendencia a la estabilización aparece como una medida de ahorro de energía, lo cual indica que un grupo de empleados en la organización no acepta el cambio en la empresa por que esto implica adaptación a nuevos sistemas, nuevas políticas de administración, otras normas, entre otros. Esto lleva a comprender el desinterés por el cambio que presentan los empleados de GASAN frente a la expectativa de integración empresarial.

Además, al recordar la teoría propuesta por Zimbardo, Ebbsen y Maslach (1977) y reafirmada por Pierre Collerete y Giles Delisle (1988) sobre los elementos de las actitudes, donde explica que el elemento cognitivo de una actitud se refiere a las ideas y creencias que sustentan con respecto al objeto de la actitud, éste se sitúa al nivel de la inteligencia, es decir en la adquisición de conocimientos, por lo tanto el componente cognoscitivo se fundamenta en la cantidad, calidad y credibilidad de la información obtenida respecto al objeto en cuestión. Se puede describir como el qué tanto saben los empleados de GASAN S.A. ESP respecto a la Integración empresarial Gasera del Nororiente colombiano, si este conocimiento se fundamenta en las creencias formuladas por la experiencia y motivadas por estímulos socioculturales y al

relacionarlo con la situación específica del conocimiento que tienen los empleados de Gasan sobre integraciones empresariales, se deduce, por los resultados en el factor cognitivo 22% en la opción En Desacuerdo, que la información que poseen sobre integración empresarial es escasa y limitada, porque ellos no han vivido una experiencia similar de integración empresarial.

Sumado a lo anterior, se tiene que las creencias son capaces de despertar afectos de muy variada intensidad y dirección, de ahí que el agrado y el deseo porque la integración se realice son mínimos, lo demuestran los resultados del elemento afectivo, donde la opción indiferente presenta un 31%, justificación que se da por la relación directamente proporcional del elemento cognitivo frente a los elementos afectivo y Conductual porque dependiendo de la calidad del conocimiento que maneje el sujeto respecto a un objeto o idea así serán sus afectos y comportamientos que asumirá o proyectará desarrollar para un futuro.

La misma situación social, política y económica del país orienta al empleado de GASAN S.A. ESP a conformar dos grupos, uno que presenta desinterés con un 24% en la opción indiferencia del factor Conductual y otro con un 25% en Acuerdo, aceptando la integración por el mismo deseo de mantenerse en el trabajo ya que su futuro laboral es incierto con este cambio organizacional.

Sobre el mismo tema, Carlos Escalante Angulo interpreta la teoría de Daniel Katz referente a la funcionalidad de las actitudes, teoría que permite interpretar los resultados de esta investigación porque considera a la actitud como instrumental, adaptativa o utilitaria: haciendo referencia a las respuestas favorables que la persona obtiene de sus semejantes al manifestar actitudes positivas. Estas respuestas

favorables producen recompensas o gratificaciones sociales o facilitan el logro de metas tales como aprobación de los demás, seguridad, éxito, lealtad hacia el grupo, estabilidad laboral, asegura que en estado de temor e incertidumbre del sujeto frente a una idea u objeto, él puede dar respuestas favorables que produzcan recompensas o gratificaciones sociales que le facilite un beneficio futuro, en este caso el mantenerse en el empleo, no tanto si existe satisfacción laboral, es más por la necesidad económica de tener un empleo independiente de las condiciones laborales que ofrezca la empresa.

Además, esas posiciones afectivas que presenta el grupo en este factor, pueden considerarse producto del interés laboral y satisfacción laboral que sienten los empleados de GASAN S.A. ESP durante el desarrollo de su trabajo, dado que una persona muy satisfecha en términos laborales, adopta actitudes positivas respecto al trabajo, mientras que una persona insatisfecha con su trabajo adopta actitudes negativas respecto a éste.

Otro de los factores de tener en cuenta en la descripción de actitudes son las diferentes posiciones que pueden asumir los empleados de la organización, a partir de su forma de reaccionar ante cambios, siguiendo algunas características de personalidad, aquí cabe mencionar la casi igualdad de porcentajes en el factor conductal, donde un 25% está de acuerdo con la integración y se mostrará cooperador, un 24% indiferente y un 21% en Desacuerdo con la integración e inseguridad en su comportamiento futuro, al respecto Noer (1997) describe las diferentes posiciones que pueden tomar los empleados en una organización a partir de su forma de reaccionar ante los cambios, y dependiendo de algunas características de personalidad, afirma

que éstas pueden ser obstáculos y limitantes para que un proceso de cambio llegue con éxito al ajuste, si los empleados se comportan como apabullados, atrincherados o fanfarrones, en los cuales podría ubicarse el grupo que presenta desinterés, si es así, la productividad se estanca y el empleado no es capaz de introyectar el cambio para producir modificaciones reales de ajuste y se queda bloqueado y no se produce o sí se produce demora mucho, este desinterés por el cambio pueda darse por el mismo temor a abandonar métodos pasados y antiguos, fáciles de hacer por su rutina e incapacidad de innovar y crear nuevos sistemas de trabajo.

Noer se refiere en la clasificación de los empleados, a los estudiosos, que sería el grupo que acepta el cambio y desea comprometerse con él, este grupo reacciona de la mejor manera ante un cambio, y aprende para realizar una adaptación dinámica y productiva combinando sus propios intereses con los de la empresa. Esta combinación implica realizar una comparación del Yo con el Sistema en cuanto a: sentimientos, reacción ante la transición, patrones de aprendizaje y necesidades de liderazgo, dentro de esto está el aprender a aprender que es el liderazgo de la liberación.

Por lo tanto al describir los factores cognitivo como incipiente, afectivo como de inseguridad e incertidumbre es coherente encontrar que el factor Conductual sea de indiferencia frente al proceso de integración empresarial del grupo gasero en el nororiente del país. Esta descripción orientará al grupo Dirigente de este proceso en CONFEDEGAS para la elaboración de estrategias de capacitación sobre el proceso que se adelantará en cada empresa a integrar, logrando así mantener con éxito la

empresa de la industria y comercio del GLP, competitiva en el mercado nacional e internacional.

Por lo anterior, es recomendable organizar una capacitación que oriente el conocimiento específico del proceso que se adelantará durante la integración, dado que cuando un individuo maneja en forma amplia la actitud cognitiva del objeto de cambio, dimensiona en forma positiva los afectos y por ende las actitudes comportamentales que oriente hacia el futuro cercano serán positivas y adecuadas para las dos partes, la empresa y hacia sí mismo. De lo contrario el empleado de GASAN S.A. ESP mantendrá un concepto equivocado sobre las integraciones empresariales y continuará rechazando este cambio organizacional.

Al empleado se le debe formar para el cambio, indicándole beneficios de crecimiento personal, social y económico para que la persona se adapte fácil y rápidamente al cambio, liberando a las empresas de obstáculos sorpresivos y negativos que limiten el adecuado proceso.

En este momento el empleado de GASAN S.A. por su misma antigüedad, más de veinte años, algunos en su mismo cargo, siente que se aproxima un gran cambio y muestran una desconfianza, normal por lo novedoso del proyecto, lo cual amerita una consideración y una orientación adecuada, para lograr apoyo y compromiso de todos y que la integración sea realmente un éxito.

Es importante además, tener en cuenta la aplicación de este mismo instrumento a los empleados de las otras gaseras que están dentro del proyecto de integración empresarial del nororiente colombiano, verbi gracia, NORGAS, ANDINA DE GAS, GAS ROSARIO y CARTAGAS, entre otras, para conocer las actitudes de ellos y

confrontarlas con los resultados obtenidos en GASAN S.A. y poder de esta manera determinar unas estrategias claras y precisas que lleven al grupo en general a una adaptación rápida y positiva requerida en una integración empresarial.

Es propicio y oportuno la aplicación de este instrumento ya que hace sentir importante a los empleados de las empresas porque lo que ellos manifiestan en la escala, es tenido en cuenta, de ahí que las tensiones y temores que sentía el grupo de empleados de GASAN frente a esta expectativa, disminuyó en cierta manera, ahora el grupo espera una mejor comunicación y capacitación al respecto.

Finalmente, un grupo de empleados bien orientados, que observan con claridad la misión, visión, objetivos y políticas de su empresa, confiará en los proyectos que organice realizar y mostrará actitudes positivas de afecto y conducta respecto al cambio organizacional que se efectúe y los obstáculos de la resistencia serán minimizados y suavizados con el lenguaje de apoyo y comprensión a las directivas y demás grupos gestores de cambio en las empresas.

La descripción de las actitudes de los empleados de las empresas que se integrarán, conjuga datos importantes para que la integración se oriente sobre la productividad y el desarrollo tanto del grupo humano que lo conforma como de las mismas empresas que lo componen, de esta manera se tendrá, además de un grupo sólido económicamente, un equipo de trabajo fortalecido por las energías del poder que da la comprensión y el apoyo del factor más sensible en las empresas, el humano, quien será el encargado de vender no solo un producto de excelente calidad, sino de vender una imagen corporativa de prosperidad y progreso.

## Referencias

Anzizu, José M. (1991), Centro de estudios sobre las organizaciones, Fusiones y Adquisiciones, Barcelona: Gestión 3000 S.A.

Beckhard Richard y Harris Reuben T. (1988) Transiciones Organizacionales, Administración del cambio, México: Addison-Wesley Iberoamericana.

Collerete Pierre y Gilles Delisle (1988), La Planificación del Cambio, Estrategias de Adaptación para las organizaciones, México: Trillas.

Escalante, Angulo Carlos (1983) La Medición de las Actitudes, Conceptos básicos y procedimientos operacionales, Bogotá: Ediciones Tercer Mundo.

Fink, Beak y Taddeo, (1971), El foco de atención habitual en las absorciones. México: Prentice Hall

Hirsch y Andrews, (1983), Lenguaje en las combinaciones organizacionales. México: Hispanoamericana S.A.

Judson, (1991), Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to change, Cambridge: Blackwell.

Mirvis, Phillip H. (1991), Cómo unir el corazón y la mente de los ejecutivos en la gestión de crisis.

Noer, David M. (1997), El cambio en las Organizaciones. México: Prentice Hall.

Schein, Edgar Henry, (1993), Psicología de la Organización, México: Prentice Hall



Senge Peter M. (1995), La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente, Barcelona, España: Granica

Stephen Robbins (1991) Comportamiento organizacional. Valores, actitudes y satisfacción laboral. México: Prentice Hall

Watzlawick, Paul; Wakland, John H. y Fisch Richard (1992) Biblioteca de Psicología, Cambio Organizacional. Barcelona: Herder.

Zimbardo, Ebbesen y Maslach (1977), Influencia sobre las actitudes y modificación de conducta, Colombia: Fondo educativo Interamericano S.A.

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Cuestionario de la Prueba Piloto

Anexo B: Resultados de la prueba piloto

Anexo C: Cuestionario Final para Medición de Actitudes.

## Anexo A.

Cuestionario de la prueba piloto

**OBJETIVO:** Conocer las diferentes actitudes del empleado gasero de las empresas del Nororiente colombiano frente a la idea de Integración Empresarial.

**INSTRUCCIONES:** Esta es una escala de likert que permite conocer sus actitudes en forma confidencial. Por favor marque con una X la opción que más se acerque a sus creencias, afectos y conductas respecto a la idea de Integración Empresarial.

Opciones:

- T.A. Totalmente de acuerdo  
 D.A. De acuerdo  
 I. Indiferente (ni de acuerdo, ni en desacuerdo)  
 E.D. En desacuerdo  
 T.D. Totalmente en desacuerdo

AFIRMACIONES	T.A	D.A	I.	E.D	T.D
1. La integración empresarial es una opción para mantener una empresa competitiva en el mercado					
2. Me disgusta la idea de la integración empresarial					
3. Me esfuerzo por demostrar un alto rendimiento laboral.					
4. Una vez realizada la integración, los clientes serán compartidos por las empresas.					
5. Me agrada la idea de trabajar con otras empresas del grupo					
6. Haré lo que esté a mi alcance para que el proceso de integración se realice adecuadamente.					
7. conozco el significado de integración empresarial					
8. La palabra integración me produce seguridad en el trabajo.					
9. Apoyaré la integración porque al final será la misma empresa pero con una nómina mayor.					
10. La integración de las gaseras es un hecho					
11. confío del éxito de la integración					

AFIRMACIONES	T.A	D.A	I.	E.D	T.D
12. Ultimamente leo bastante sobre integraciones empresariales					
13. Las integraciones empresariales aumentan el empleo en el país.					
14. Me gusta escuchar información positiva sobre el futuro de esta empresa.					
15. Valoro más mi trabajo desde que me enteré de la idea de integración.					
16. La integración empresarial mejorará la calidad del producto terminado					
17. Me agrada la certeza que tengo sobre el beneficio del proceso					
18. La carga laboral se aumentará con la integración.					
19. La integración empresarial aumenta los costos operacionales					
20. Me disgusta pensar que esta empresa pierda su identidad por integrarse					
21. Estoy pasando hojas de vida a otras empresas.					
22. Algunos colombianos están desempleados por integraciones empresariales.					
23. Me gustaría continuar después de la integración con la misma administración.					
24. La integración empresarial afectará mis ingresos mensuales.					
25. La idea de integración empresarial afecta la estabilidad laboral.					
26. Me gustaría trabajar con los mismos compañeros de hoy, después de la integración empresarial					

AFIRMACIONES	T.A	D.A	I.	E.D	T.D
27. Acepto la integración empresarial.					
28. La integración empresarial favorece la estabilidad laboral de sus empleados.					
29. Me agrada la tranquilidad de mis compañeros frente a esta idea.					
30. Trabajaré para que esta empresa absorba las otras dos.					
31. Las directivas de esta empresa se muestran muy positivas frente a esta idea.					
32. Me gustaría saber que pasará con mi cargo después de la integración.					
33. Después de la integración tendré menos carga laboral.					
34. La integración empresarial afecta las relaciones interpersonales					
35. La idea de integración empresarial me produce temor.					
36. He notado mayor interés de mis compañeros por el trabajo					
37. La integración empresarial es un proceso lento.					
38. Me agrada la integración empresarial porque produce cambios administrativos.					
39. Estoy preparado para aprender de la integración					
40. La integración empresarial valora la capacidad de los empleados.					
41. Me agrada la integración porque valoriza el factor humano					
42. Desde que me enteré de la integración procuro no ausentarme de la empresa					
43. Integración significa multiplicación de tareas para una sola persona					
44. Me disgusta que esta empresa se integre con otras.					

AFIRMACIONES	T.A	D.A	I.	E.D	T.D
45. Apoyaré la integración con trabajo extra gratuito.					
46. La idea de la integración lleva al empleado a ser más productivo.					
47. La sola idea de integración me produce incertidumbre.					
48. Aceptaré menos remuneración con tal que no se realice la integración.					
49. La integración aumenta el índice de rotación de empleados entre las empresas.					
50. La idea de integración me produce insomnio					
51. Espero mayor capacitación respecto a la integración empresarial					
52. La integración anulará la competencia existente entre las empresas del grupo.					
53. Me agrada más la idea de absorción que la de integración					
54. Aprovecharé al máximo los recursos para que la integración no se realice.					
55. La integración afectará solo a las directivas de cada empresa.					
56. Me molesta la idea de integración.					
57. Renunciaré a la empresa antes del proceso de integración					
58. La integración de las gaseras es sólo un rumor					
59. Me inquieta la idea de integración empresarial					
60. Soy muy positivo frente a esta idea de integración empresarial					

## Anexo B.

Resultados de la prueba piloto.

Definición de las convenciones escritas en la tabla

Item: Número que identifica cada afirmación en la escala de Likert de la prueba piloto

X: Valor (peso) de cada afirmación.

F TA: Frecuencia (número de respuestas por cada afirmación en la opción Totalmente de Acuerdo).

F DA: Frecuencia (número de respuestas por cada afirmación en la opción De Acuerdo

F I: Frecuencia (número de respuestas por cada afirmación en la opción Indiferencia).

F ED: Frecuencia (número de respuestas por cada afirmación en la opción En Desacuerdo).

F TD: Frecuencia (número de respuestas por cada afirmación en la opción Totalmente en Desacuerdo).

$\Sigma f$ : Sumatoria de frecuencias por cada ítem

$\lambda$ : Media aritmética por cada ítem

$\delta$ : Desviación Standard

T: Parámetro estadístico (grados de libertad)

Item	X	f TA	X	f DA	X	F I	X	FED	X	FTD	$\Sigma f$	$\lambda$	$\delta$	T
1	5	6	4	5	3	1	2	6	1		19	3.6	2.0	2.5
2	5	7	4	9	3	1	2	1	1		18	4	2.3	1.2

Item	X	fTA	X	fDA	X	FI	X	FED	X	FTD	$\Sigma f$	$\lambda$	$\delta$	T
3	1	10	2	8	5	1	3		4		19	2	0.3	5.8
4	5	7	4	9	3	1	2	2	1		19	4.1	2.4	1.2
5	5	8	4	7	3	4	2		1		19	4.3	2.6	1.2
6	5	9	4	8	3		2		1		17	4.5	2.6	1.3
7	5	4	4	7	3	3	2	2	1	1	17	3.2	1.4	0.7
8	5	4	4	7	3	5	2	3	1		19	3.6	1.9	1.5
9	5	4	4	7	3	2	2	4	1	1	18	3.3	1.5	1
10	5	3	4	7	3	4	2	3	1	1	18	3.2	1.4	0.7
11	5	5	4	12	3	2	2		1		19	4.1	2.4	2.3
12	5	2	4	2	3	6	2	6	1	3	19	2.6	0.9	2.1
13	5		4	3	3	5	2	9	1	1	18	2.5	0.8	3
14	5	11	4	6	3	1	2	1	1		19	4.4	2.7	2.5
15	4	3	3	5	5		2	6	1	5	19	2.3	0.6	1.2
16	4	8	3	5	5	1	2	4	1	1	19	3.2	1.5	0.6
17	5	6	4	7	3	4	2	2	1		19	3.9	2.2	2.0
18	5	5	4	4	3	4	2	5	1		19	3.7	2.0	1.7
19	5	6	4	6	3	2	2	4	1		18	3.6	1.8	1.6
20	1	7	2	5	3	3	4	4	5		19	2.2	0.5	7.4
21	1		2		3	3	4	4	5	12	19	4.5	2.8	2.6
22	5	3	4	7	3	3	2	3	1	2	18	3.1	1.4	1.3



Item	X	f TA	X	f DA	X	F I	X	FED	X	FTD	$\Sigma f$	$\lambda$	$\delta$	T
23	1	6	2	8	5	3	3		4	2	19	2.4	0.7	4.0
24	5	3	4	4	3	6	2	3	1		16	3	1.2	0
25	1	3	2	5	5	4	3	1	4	4	17	2.7	0.9	1.6
26	4	2	3	8	5	8	2	1	1		19	3.9	2.2	2.0
27	5	4	4	10	3	4	2	1	1		19	3.9	2.2	2.0
28	1	1	2	7	5	3	3	8	4		19	2.8	1.1	0.9
29	5	2	4	4	3	6	2	6	1	1	19	3	1.3	0
30	1	4	2	6	3	3	4	4	5	2	19	2.6	0.9	2.1
31.	5	3	4	5	3	7	2	1	1	1	17	3.1	1.3	0.5
32.	5	6	4	8	3		2	1	1		15	3.3	1.4	1
33.	4		3	2	5	7	2	4	1	6	19	2.9	1.2	0.4
34.	5	2	4	1	1	2	3	7	2	7	19	2.7	1.0	1.4
35.	1		2	6	3	6	4	1	5	6	19	3.3	1.6	0.4
36.	4	4	3	5	5	5	2	2	1	2	18	3.2	1.4	0.7
37.	5	4	4	9	3	2	2	1	1	1	17	3.4	1.6	1.2
38.	5	2	4	4	3	4	2	6	1	2	18	2.7	1	1.5
39.	5	9	4	8	3		2	1	1	1	19	4.2	2.5	2.4
40.	5	9	4	8	3		2		1	1	18	4.1	2.3	2.4
41.	5	2	4	7	3	3	2	2	1	1	15	2.7	0.9	1.6
42.	1	1	2	2	5	5	3	5	4	6	19	3.6	1.9	1.5

Item	X	f TA	X	f DA	X	F I	X	FED	X	FTD	$\Sigma f$	$\lambda$	$\delta$	T
43.	5	2	4	4	3	5	2	3	1	4	18	2.7	1	1.5
44.	5		4	1	3	6	2	3	1	8	18	1.9	0.2	27
45.	5	1	4		3	4	2	10	1	3	18	2.1	0.4	11
46.	5	2	4	8	3	4	2	1	1	2	17	3	1.2	0
47.	1	1	2	6	3	2	4	5	5	5	19	3.3	1.6	0.9
48.	5	1	4	1	3	2	2	8	1	7	19	2	0.3	14
49.	1	2	2	12	3	3	4		5	2	19	2	0.3	14
50.	5		4	1	3	1	2	7	1	10	19	1.6	0.0	116
51.	5	7	4	12	3		2		1		19	4.3	2.6	0.1
52.	5	6	4	7	3		2	1	1	2	16	3.2	1.4	0.5
53.	1	2	2	2	3	7	4	3	5	5	19	3.3	1.6	0.9
54.	1	2	2		3	5	4	6	5	6	19	3.7	7.0	0.8
55.	1		2	1	3	4	4	7	5	7	19	4	2.3	0.8
56.	1		2	1	3	5	4	5	5	8	19	2.8	1.1	2.4
57.	1		2		3	2	4	2	5	15	19	4.7	3.0	0.6
58.	1		2		3	2	4	2	5	15	19	4.7	3.0	0.8
59.	1		2	8	3	1	4	5	5	5	19	3.3	1.6	0.9
60.	5	10	4	6	3	3	2		1		19	4.3	2.6	0.3

Nota: Los resultados T que se encuentran por fuera de los grados de libertad -3 y 3 fueron modificados.

## ANEXO C

Cuestionario de la prueba definitiva

## ENCUESTA SOBRE ACTITUDES

**OBJETIVO:** Conocer las diferentes actitudes del empleado gasero de las empresas del Nororiente colombiano frente a la idea de Integración Empresarial.

**INSTRUCCIONES:** Esta es una escala de likert que permite conocer sus actitudes en forma confidencial. Por favor marque con una X la opción que más se acerque a sus creencias, afectos y conductas respecto a la idea de Integración Empresarial.

Opciones:

- T.A. Totalmente de acuerdo  
 D.A. De acuerdo  
 I: Indiferente (ni de acuerdo, ni en desacuerdo)  
 E.D. En desacuerdo  
 T.D. Totalmente en desacuerdo

AFIRMACIONES	T.A	D.A	I.	E.D	T.D
1. La integración empresarial es una opción para mantener una empresa competitiva en el mercado					
2. Me disgusta la idea de la integración empresarial					
3. Una vez realizada la integración, los clientes serán compartidos por las empresas.					
4. Me agrada la idea de trabajar con otras empresas del grupo					
5. Investigaré sobre integraciones empresariales					
6. Desconozco el significado de integración empresarial					
7. La palabra integración me produce seguridad en el trabajo.					
8. Apoyaré la integración porque al final será la misma empresa pero con una nómina mayor.					
9. Desconfío del éxito de la integración					

AFIRMACIONES	T.A	D.A	I.	E.D	T.D
10. Ultimamente leo bastante sobre integraciones empresariales					
11. Las integraciones empresariales aumentan el empleo en el país.					
12. Me gusta la integración porque es positiva para el futuro de esta empresa.					
13. Valoro más mi trabajo desde que me enteré de la idea de integración.					
14. La integración empresarial mejorará la calidad del producto terminado					
15. Me agrada la integración porque es un beneficio para todos					
16. La carga laboral se redistribuirá adecuadamente con la integración.					
17. La integración empresarial aumenta los costos operacionales					
18. Si se da la integración, preferiría trabajar en otra empresa.					
19. La situación económica del país lleva a las empresas a integrarse.					
20. La integración empresarial afectará mis ingresos mensuales.					
21. La idea de integración empresarial afecta la estabilidad laboral.					
22. Me gusta la idea de integración porque cambio de compañeros de trabajo.					
23. Acepto la integración empresarial.					

AFIRMACIONES	T.A	D.A	I.	E.D	T.D
24. Me agrada la integración porque le da importancia a la gente.					
25. La integración empresarial favorece la estabilidad laboral de sus empleados.					
26. Me agrada la aceptación de mis compañeros					
27. Trabajaré para que esta empresa absorba las otras dos.					
28. Las directivas de esta empresa se muestran muy positivas frente a esta idea.					
29. Me gustaría saber que pasará con mi cargo después de la integración.					
30. Después de la integración tendré menos carga laboral.					
31. La integración empresarial afecta las relaciones interpersonales					
32. La idea de integración empresarial me produce temor.					
33. He notado mayor interés de mis compañeros por el trabajo					
34. La integración empresarial es un proceso lento.					
35. Me agrada la integración empresarial porque produce cambios administrativos.					
36. Me preparé para trabajar en empresas integradas					
37. La integración empresarial valora la capacidad de los empleados.					
38. Desde que me enteré de la integración empresarial procuro no ausentarme de la empresa.					
39. Integración significa aprendizaje de tareas.					
40. Apoyaré la integración con trabajo extra.					



AFIRMACIONES	T.A	D.A	I.	E.D	T.D
41. La idea de la integración lleva al empleado a ser más productivo.					
42. La sola idea de integración me produce incertidumbre.					
43. La integración aumenta el índice de rotación de empleados entre las empresas.					
44. La idea de integración no me deja dormir					
45. El éxito de la integración depende de la capacitación.					
46. La integración fortalecerá al grupo frente a la competencia.					
47. Aprovecharé al máximo los recursos para que la integración no se realice.					
48. La integración afectará solo a las directivas de cada empresa.					
49. Me molesta la idea de integración.					
50. Renunciaré a la empresa antes del proceso de integración					
51. Me inquieta la idea de integración empresarial					
52. Soy muy positivo frente a esta idea de integración empresarial					

!Muchas gracias por su valiosa opinión!