



# TENSIONES ORGANIZACIONALES EN LA FUSIÓN DE DOS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES EN BOGOTÁ<sup>1</sup>

Organizational tensions in the merger of two telecommunications  
companies in Bogota

Moreno, A.<sup>2</sup> ; Henao, L.<sup>3</sup>  
Especialización Gestión Humana  
de las Organizaciones

Universidad Piloto de Colombia,  
Bogotá-Colombia

## RESUMEN

En el presente artículo se identifican y se definen las tensiones organizacionales derivadas del proceso de fusión entre dos Empresas de Telecomunicaciones en la Ciudad de Bogotá. El proceso investigativo partió de entrevistas individuales estructuradas con algunos de los funcionarios claves del proceso de fusión, lo cual fue fundamental para conocer sus percepciones frente a la situación vivida del proceso mismo. A partir de este análisis, se realizaron entrevistas semiestructuradas individuales, encontrando como resultado la explicación acerca de por qué esas tensiones influyen tanto en las expectativas mismas de los funcionarios, sus incertidumbres y temores hacia el cambio, las relaciones laborales entre las diferentes áreas, la comunicación transmitida y percibida, así como la interacción entre las personas y los equipos de trabajo y su impacto en la misma cultura, desempeño y clima organizacional.

### **Palabras claves:**

tensiones organizacionales, incertidumbre, comunicación, interacción, cultura organizacional

### **Keywords:**

Organizational stress, uncertainty, communication, interaction, organizational culture.

1 Proyecto de investigación formativa llevado a cabo en la Especialización Gestión Humana de las Organizaciones- Universidad Piloto de Colombia. Línea de investigación en Desarrollos Organizacionales. Grupo DHEOS.

2 Asesora de la investigación, Alba Lucía Moreno Vela. Decana programa de Psicología de la Universidad Piloto de Colombia.

3 Participa como investigadora principal Luz Stella Henao Celedón, Psicóloga, especialista en Gestión Humana de las Organizaciones UPC. Correspondencia: Luz. Henao.Celedon@une.com.co

## ABSTRACT

In this paper, the organizational tensions arising from the merger of two telecommunications companies in the city of Bogota are identified and defined. The research process was based on individual structured interviews with some of the key officials of the merger, which was essential for knowing their perceptions on the situation experienced from the process itself. From this analysis, individual se-structured interviews were conducted, resulting in the explanation of why those tensions influence on officials' expectations, uncertainties, and fears towards change, work relations, transmitted and perceived communication, and interaction between people and work teams, thus impacting on culture, performance, and organizational climate.

## Introducción

La globalización ha creado en las empresas nacionales la necesidad urgente de aumentar su productividad y competitividad comercial dentro y fuera de sus fronteras. La internacionalización del consumo y de los capitales tienden a hacer del mundo un solo mercado.

En las empresas de telecomunicaciones de nuestro país, la alta complejidad y el desarrollo de nuevos servicios a los clientes las ha llevado a implementar cambios y tecnologías para atender las nuevas características y exigencias del negocio, así como el mantenimiento de sus clientes. Por esto, se generó, en las dos empresas del sector analizadas, la estrategia competitiva de fusionarlas y así posicionarlas con mayor fuerza frente a un mercado cada día más competitivo, no sólo a nivel comercial, sino también a nivel tecnológico.

El presente artículo se basa en el estudio de las tensiones organizacionales generadas por la fusión de dos empresas del mercado de las telecomunicaciones en Colombia.

Las tensiones se infieren a partir de manifestaciones de funcionarios y son expresadas, entre otros, por Karpf (s.f.) y Leiva (2004). A partir de las definiciones de estos autores, las tensiones que se encontraron en el caso de estas dos empresas son:

- No hay claridad en los roles, funciones y en quiénes son realmente los jefes.
  - a. Inconformidad en cuanto a la claridad de las nuevas áreas conformadas, sobre todo cuando se presentan diferencias de poder entre los jefes anteriores y los actuales.
  - b. Incertidumbre en cuanto a la conforma-

ción de las nuevas áreas ya que integran funcionarios tanto de una de las empresas como de la otra.

c. Dificultad en la adaptación de las nuevas normas, procedimientos, lineamientos y controles ya que la empresa fusionada era una empresa privada.

d. El cumplimiento de las metas de venta ha descendido en dos puntos frente al mismo periodo del año anterior.

e. Nostalgia por lo que se era antes, por lo vivido, por la gente que se fue y, también, por la que se va.

f. Prevención en el relacionamiento de las personas y las áreas. Existe la sensación de la imposición de la empresa que llegó con mayores exigencias y, además, al ser más funcionarios, el sentir es de imposición de criterios, formas de actuar y comportamiento. Inclusive, algunas personas de la empresa ya existente, han manifestado que se sienten como si fueran los absorbidos por la empresa que llega.

g. La pregunta de investigación que muestra este proyecto es, ¿cuáles son las principales tensiones organizacionales derivadas del proceso de fusión de empresas del sector de las Telecomunicaciones en la Ciudad de Bogotá?

Bernal (2006) ve en las fusiones una posibilidad para que las empresas no perezcan en condiciones de una cada vez más reñida e implacable competencia. Entre las principales razones que se pueden encontrar como explicaciones relacionadas con la fusión de empresas en Colombia y en el mundo se encuentran: la búsqueda de sinergias, la complementariedad de productos y servicios, la ampliación de la cobertura de áreas geográficas, el mejoramiento de la capacidad de competir local y externamente y, en algunos casos,



mayor liquidez a las acciones, cuando éstas se encuentran listadas en una bolsa de valores. A pesar de lo anterior, todos estos objetivos mencionados deben dirigirse a una única meta, que consiste en generarle valor a sus accionistas en el largo plazo, y además garantizar la viabilidad de la empresa (Bernal, 2006).

Suárez et al. (2009) analizan el caso de la fusión entre Davivienda, Bansuperior y Bancafé. En el documento, Suárez et al. (2009) se basan en Depamphilis (2005), autor que expone nueve motivos que orientan negativa o positivamente la fusión, como son: sinergia operativa, sinergia financiera, diversificación, realineamiento estratégico, arrogancia, subvaloración de recursos, mala administración, poder de mercado e interés del Gerente por aumentar su estatus.

En el aspecto de la psicología laboral, Suárez et al. (2010), explican, con fundamento en la investigación de Schein et al. (1990), que los motivos de fusiones tecnológicos, económicos y legales se identifican públicamente; mientras que los motivos psicológicos, que incluyen necesidades de poder personal, crecimiento y expansión de la identidad, destrucción o sometimiento de otras organizaciones y necesidad de minar a sindicatos u otros grupos, no se dan a conocer. Una de las ausencias académicas de los estudios de las fusiones en Colombia obedece a que éstos no se han centrado en el análisis de las motivaciones de las fusiones. Así, por ejemplo, ANIF (2006), aunque ha estudiado la consolidación de empresas en el sector bancario desde 1990 hasta 2006, estos estudios han sido de factibilidad de fusiones sin contemplar, en su marco de análisis, el estudio de las motivaciones.

En las dos empresas, objeto de este estudio, que se ubican en el campo de la tecnología, el énfasis ha sido la reacción a la competencia debido a la creciente globalización y liberación de mercados. Se ha buscado conservar la marca más fuerte y reconocida en el mercado, propendiendo por el mejoramiento tecnológico y la creación de nuevos servicios a menor costo. En este contexto, el TLC es mirado como una oportunidad para mejorar la tecnología y trabajar en nuevos nichos de mercado mejorando así su integración Nacional y proyección internacional. De ahí su énfasis en el servicio.

De otra parte, la tensión se define como una condición dinámica por la que un individuo enfrenta una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que desea, y cuyo resultado percibe que es incierto pero importante (Robbins, 2000).

Las categorías analizadas permitieron establecer las tensiones generadas por la fusión de las dos empresas de telecomunicaciones:

1. Expectativas frente al cambio organizacional. Centrándonos en los procesos que viven las personas en las organizaciones durante las fusiones, se mencionan las expectativas, como en el caso de Peiró (1996), quien manifiesta que las personas consideran las probabilidades de conseguir metas a partir de expectativas relacionadas con los resultados de las acciones, también conocidas como “probabilidades de éxito subjetivo”. Esas expectativas tienen que ver con la cuestión de si un esfuerzo apropiado conducirá al cumplimiento de metas concretas. Una expectativa es la probabilidad subjetiva de que determinadas acciones producirán ciertos resultados.

Leyva (2004), con respecto a las expectativas, en síntesis menciona que desde la perspectiva de la empresa de la empresa que participa como adquirida, valdría la pena tener en cuenta el nivel de las expectativas de los integrantes de la empresa con relación al hecho de introducir cambios o transformaciones en sus prácticas organizacionales y su cultura, simultáneamente al grado en que perciben como valiosa la cultura existente en la empresa compradora, o que los adquiere.

Si los tipos de aculturación preferidos por ambas empresas coinciden, aun cuando existan divergencias culturales, será altamente probable que exista una predisposición favorable a la fusión de empresas si se reconoce con anticipación el nivel de integración cultural y de preservación de las propias prácticas organizacionales y culturales que ambas empresas pueden esperar.

2. En los procesos de fusiones, no obstante, sus aparentes bondades no son del todo claras y podría parecer, para muchos de los funcionarios o trabajadores, un salto al vacío. Justamente, la incertidumbre es otra condición que se manifiesta en los procesos de transformación organizacional y, particularmente, en este caso de estudio. En especial, dos ejes estructurales de la empresa se ven comprometidos con el proceso de integración, como son la visión y la misión.

López Duque et al. (2007), citando a Guizar (2000), señala que la incertidumbre es un obstáculo cuando se necesita la generación de compromiso y participación por parte de las personas integrantes de las organizaciones comprometidas en una fusión. Lo es, así mismo, porque demuestra que su aparición hace evidente la ausencia de una visión sólida y concreta.

Leiva (2004) sugiere que los altos niveles de incertidumbre son naturales en las fusiones y que el principal reto frente a su aparición es minimizar su impacto negativo en el proceso de integración. Para contrarrestarla, asegura que es indispensable



mejorar la percepción de los miembros de cada empresa respecto a la otra, con el fin de que se conozcan los beneficios y costos de la fusión.

3. Otro aspecto a tener en cuenta es el referido a las condiciones laborales frente al ajuste de las personas al trabajo y su satisfacción laboral. Para Peiró (1996), el proceso de ajuste persona-trabajo se encuentra en el plano de la interacción persona-ambiente, trascendiendo el plano intraindividual. El proceso de ajuste entre la persona y su ambiente enfatiza el curso que sigue la interacción entre la persona y su ambiente en el tiempo, es decir, los distintos estados de ajuste y las circunstancias que conducen de uno a otro estado. Este significado predomina en el término adaptación.

Un grupo de autores consideran que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y de ahí la importancia que tiene en las conductas laborales. Estos autores conciben la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo (Beer, 1964; Harpaz, 1983; Salancik y Pfeffer, 1977; Peiró, 1984; Griffin y Baternan, 1986; Arnold, Robertson y Cooper, 1991; Bravo, 1992). El estudio de la satisfacción laboral, entonces, se enmarca dentro del estudio de las actitudes hacia el trabajo junto con el compromiso organizacional y la implicación laboral.

Peiró (1996) distingue entre actitud o disposición para actuar de un modo determinado en relación con aspectos específicos del puesto de trabajo o de la organización, y la satisfacción con el trabajo, que sería el resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

4. La comunicación frente al cambio organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación ya que, a través de ella, se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999, citado por Contreras, 2001).

Leiva (2004) cita la investigación de Nikandrou y col. (2000), quienes concluyeron que la percepción de confianza respecto de los ejecutivos de la empresa “estaba significativamente relacionada con el tipo de comunicaciones y la frecuencia de ellas luego del anuncio de adquisición de empresa”. (pag, 77)

La comunicación organizacional, aplicada al cambio, es un concepto inicialmente explorado aproximadamente entre 1930 y 1940 por el psicólogo Kurt Lewin. Él estudió el tema de los cambios, a través del modelo del campo social, en el cual abordó las transformaciones culturales, a partir de un estudio de caso entre la cotidianidad estadounidense y la alemana, antes y después de las guerras mundiales. Lewin, creía que la cultura marcaba un equilibrio entre las tendencias y aseguró que, con el fin de transformar los rasgos en una sociedad, era necesario apoyarse en los jefes o personas con poder (Lacouture, 1996).

De acuerdo con Lewin (1939), el modo más eficaz de abordar estas situaciones de cambio es a través de una metodología de investigación-acción, a través de la cual el investigador debe conseguir la cooperación de la organización, coordinando la participación de todos aquellos que tengan que ver en el diseño y ejecución de dicho experimento”.

Rosas (2000) asegura que la cohesión es uno de los rasgos que le da a un grupo mayores beneficios en el aspecto funcional, ya que le permite el alcance de sus expectativas en un plazo corto, incidiendo además en un sentido de pertenencia, en el cual los esfuerzos para alcanzar sus logros son compartidos.

En el caso de este estudio, se puede observar cómo han cambiado las relaciones interpersonales y los equipos de trabajo durante y después de la fusión, cómo la misma incertidumbre y la prevención frente al cambio, inclusive de líderes de áreas, han contribuido a que esas relaciones se hayan tornado tensas, disminuyendo la confianza misma de los equipos de trabajo conformados; igualmente, las relaciones interpersonales se han visto afectadas por los mismos roles que han tenido que realizar con el cambio. Por esto, la importancia de mirar esas tensiones organizacionales en búsqueda de estrategias de mejoramiento al respecto.

## Método

El presente estudio es hermenéutico puesto que su pretensión es comprender e interpretar una realidad social que, en este caso, es la de las tensiones organizacionales generadas por la fusión de dos empresas de Telecomunicaciones, en especial desde la visión de los funcionarios comprometidos en ella, así como las transformaciones en el plano laboral, y de funciones. Esta investigación tiene como pretensión la interpretación de lenguajes, símbolos y significados; la técnica utilizada es la entrevista semiestructurada.

La información empleada para la investigación proviene exclusivamente de las entrevistas

aplicadas a cada uno de los participantes, y fue extraída a partir de la realización de entrevistas individuales semiestructuradas, formuladas a funcionarios que participaron activamente del proceso y que mostraron niveles de satisfacción moderados y bajos frente a la fusión.

La entrevista se aplicó a cuatro empleados, dos de la empresa ya existente y dos de la empresa fusionada. Esto con el fin de observar las dos percepciones, tanto de unos como de otros, logrando así una mayor claridad y objetividad frente al proceso mismo de la fusión.

A cada participante se le dieron a conocer los lineamientos, el compromiso de confidencialidad y el objetivo principal de la investigación al igual que la importancia de su aporte.

En cuanto a las categorías de análisis para este estudio, se seleccionaron las siguientes:

1. Expectativas hacia el cambio organizacional
2. Incertidumbre
3. Condiciones laborales
4. Comunicación organizacional
5. Interacción

### *Sistematización de la información*

Las entrevistas fueron grabadas durante su ejecución. Posteriormente se transcribieron en documento Word para ser categorizadas y subcategorizadas.

El proyecto tuvo una finalidad aplicada a la solución de un problema práctico que, en este caso, se trata de las tensiones organizacionales generadas por la fusión de dos empresas de Telecomunicaciones en la ciudad de Bogotá y, desde allí, conocer las expectativas de los empleados frente a los procesos de fusión, identificando los principales cambios en las condiciones laborales luego del proceso de fusión de las dos empresas y estableciendo cómo los empleados afrontan los cambios luego de la fusión y su significado.

### *Discusión*

De acuerdo con el análisis de los resultados se puede evidenciar que la fusión de las dos empresas del sector de las telecomunicaciones creó un gran impacto en la vida de las personas implicadas. La magnitud del ajuste requerido y el estrés generado muestran los efectos de la nueva cultura organizacional a la que se han visto enfrentados los empleados de las dos empresas originales.

Las fusiones, concebidas como una forma en que las compañías involucradas maximicen sus recursos y aumenten ganancias, se han convertido, en los

*two calls - por: sanja gjenero - tomada de:  
www.sxc.hu/*



últimos años, en una tendencia importante en el mundo empresarial. No obstante, su aplicación, entendida básicamente en términos financieros, muchas veces descuida otros elementos organizacionales que tienen que ver con el bienestar de la organización en sí misma.

Dando cumplimiento a los objetivos del estudio, se abordaron factores que influyen en el éxito de estas operaciones. Estas subcategorías, a saber, impacto del cambio, temor, ajuste personal-trabajo, satisfacción laboral, comunicación para el cambio, relaciones interpersonales y trabajo en equipo, revelaron que, más allá del mero cálculo financiero, reducido en una sumatoria simple, las fusiones conllevan varios riesgos y complejidades, en especial para sus funcionarios.

En los resultados que muestran las entrevistas se evidencia que en el proceso de fusión de las dos empresas de telecomunicaciones, aunque se dio un Plan General Comunicacional donde se socializó el proceso antes de, durante y posterior a la fusión de las mismas, era necesario ir más allá de las consideraciones estratégicas y financieras para examinar la dinámica organizativa y los problemas relacionados con los empleados como personas y como grupo.

#### *a. Expectativas frente al cambio.*

Se puede observar en el análisis de esta categoría cómo la percepción que tienen los funcionarios de la empresa adquirida es diferente a las expectativas de los que ya estaban en la empresa.

Los que ya estaban en la empresa no se vieron afectados por las expectativas frente al cambio y su impacto dado que tenían definidos ya sus cargos, salarios y áreas asignadas. En cambio los que llegaron traían expectativas diferentes, concebían que, al pasar a la empresa, les mantenían las condiciones laborales que traían y no fue así. A la mayoría, sus cargos les fueron cambiados por otros de rangos menores, al igual que sus salarios. Para ellos, aunque los beneficios de la empresa que los adquirió son buenos, en sus mentes y percepciones quedó la pérdida de lo que tenían y sus propios beneficios. El impacto del cambio para ellos fue mayor en este sentido.

Esto se puede observar en el siguiente aparte de una de las entrevistas de un funcionario que pasó de la otra empresa:

“Pasé de ser líder de un equipo de trabajo a un asistente, no es justo. Yo tenía proyectos a mi cargo, gente, ganaba más del doble que ahora y hoy en día sigo con algunas de las funciones de liderazgo que tenía, con la misma responsabilidad de profesional, pero como asistente.”

Otro funcionario, que pertenecía ya a la empresa, en cambio no reportó inconvenientes.

“No, mis labores no tuvieron ningún cambio en el proceso de fusión”.

#### *b. Incertidumbre.*

De acuerdo a lo analizado en las entrevistas, frente a esta categoría se puede observar cómo la incertidumbre y el temor fueron los puntos más críticos, tanto para las personas que ya estaban en la empresa como las que pasaron de la otra empresa. El sentimiento en general fue la sensación de no tener claridad frente a lo que venía, ya que existía el rumor, no sólo de cambios directivos sino de reorganización de áreas, tal y como puede verse en el siguiente aparte:

“Hay temor de que vas a pasar con tu propio rol, no sabes quiénes son las personas que vienen y qué cargos tenían. Pues yo creo que uno llega a pensar que en algún momento hay un riesgo, cierto. También de las personas que uno podría conocer de la empresa, sentían como el temor frente a perder su trabajo”.

“Actualmente siento una estabilidad mediana ya que hay nuevos cambios en la Presidencia de la organización y eso genera un poco de preocupación por saber si esta persona traerá su nuevo equipo de trabajo y eso genera impacto en los funcionarios”.

“Sí hay mucha tensión. Pienso que las decisiones que toman son para el bien de la compañía pero efectivamente hay incertidumbre en este momento. Primero habían dicho que se iba el Presidente, luego que ya el Presidente no continuaba. Han debido informar, contarnos quién es la persona”.

“Preocupa la estabilidad laboral, estamos en un entorno cambiante, es un sector muy competitivo, la estabilidad es algo que genera tensión tanto por el proceso de fusión como por las tendencias actuales del país y del sector”.

Gutiérrez y Piedrahita (2005) estudiaron el cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas y concluyeron que el miedo o el temor no deben verse como obstáculos en sí mismos, sino como una reacción natural de los miembros de la compañía. Citando a Senge (1999), aseguran que los aspectos emocionales tales como el temor y la ansiedad no se deben contemplar como problemas que hay que resolver. Estas son reacciones naturales, a los cambios en el nivel de apertura.

A este respecto, también se puede apreciar que influye la actitud con que se miren las fusiones y sus cambios, la percepción misma de la situación y la forma como las personas se adaptan a este tipo de situaciones, tal como se observa en uno de los apartes de entrevista:

“En estos momentos tengo menos tiempo ya que me han asignado nuevos proyectos, pero al mismo tiempo son retos interesantes que me impulsan a dar lo mejor de mí mismo y a esforzarme cada día más”.

“Para mí no fueron muy cambiantes ya que prácticamente pasé con las mismas condiciones, un poco más bajo el salario pero no significativo, de resto mejoré en liderazgo y tengo a mi cargo ahora proyectos más importantes, más personal a cargo y la implementación de esos proyectos”.

De acuerdo con Braza (2000), el componente de la actitud social en el trabajo es primordial para el equilibrio en las organizaciones. Citando a Robbins (1991), destaca tres elementos en este sentido: el interés laboral, la entrega a la organización y la satisfacción laboral.

Es evidente que en los dos anteriores testimonios la satisfacción laboral son la clave, partiendo del supuesto que cuando un empleado se encuentra satisfecho, este desarrolla actitudes positivas hacia su empleo y su empresa, mientras que en el caso de uno insatisfecho, este desarrolla actitudes adversas hacia los mismos. (Braza, 2000).

### c. Condiciones laborales.

Frente a esto, se puede observar en las entrevistas la diferencia de ajuste entre las personas que ya estaban en la empresa, cuyas condiciones laborales y cargos no cambiaron, frente a los que llegaron de la otra empresa y tuvieron que acomodarse –en el caso de los entrevistados– a cargos menores, con disminución de sus condiciones salariales también, como se aprecia en algunos de los apartes siguientes:

Funcionarios que estaban ya en la empresa:

“No, mis labores no tuvieron ningún cambio en el proceso de fusión”.

“Mis condiciones laborales? No, creo que no cambiaron”.

“Seguí con las mismas funciones, lo único es que empecé a trabajar con personas diferentes que fue muy positivo pero en lo que yo hago no me vi afectada, sobre todo porque fue un proceso local y tam-

bién yo trabajo a nivel nacional, no fui impactada”.

Funcionarios que pasaron a la empresa:

“Para mí, ha sido un revés profesionalmente, después de tanto esfuerzo por hacer mi especialización, llegar a donde llegué para terminar como asistente, no es justo. Deberían reevaluar esto y reubicarnos como debe ser”.

En satisfacción personal, Peiró (1996) comenta que dicha satisfacción, se concibe y comprende como una actitud que permite mantener relaciones muy estrechas, con consecuencias importantes tanto para la persona como para la organización (ausentismo, rotación de empleo, quejas). Este aspecto se relaciona con la idea de que toda persona tiene derecho a un trabajo satisfactorio y recompensante en concordancia con los valores sociales mantenidos. La satisfacción es un resultado de la vida laboral y organizacional.

Frente a esto también se observa diferencia entre las personas que ya estaban en la empresa y las que llegaron de la otra compañía. En este sentido, para las que ya estaban, como no cambiaron ni sus condiciones laborales ni profesionales, el proceso de fusión no fue traumático, fue más de conocimiento y aprendizaje de las personas de la otra empresa. Había incertidumbre y prevención frente a su llegada pero se acomodaron fácilmente a este proceso. Puede ser, también, porque a sus áreas no ingresaron directamente personas que venían de la fusión, como se aprecia en los siguientes apartes:

“A partir de la fusión ha cambiado en el área que ahora podemos tener nuevas y mejores herramientas complementadas con las nuevas prácticas que hacía la empresa que llegó anteriormente”.

“Mi posición organizacional después de la fusión no ha tenido ningún cambio”.

“A mi equipo de trabajo no entró gente de la otra empresa”.

En cambio, para uno de los funcionarios que venían de la otra empresa, su percepción fue más de insatisfacción laboral, con sentimiento de frustración y nostalgia por lo que tenía profesionalmente, puesto que pasó a un cargo y salario menor que el que tenía.

“Creo que en este aspecto nos fue mal a los que pasamos a la empresa ahora, ya que antes estaba como profesional y pasé como asistente. Para mí ha sido muy duro, ya que tengo Especialización y después de llevar tanto tiempo, ver que mi desarrollo profesional no me sirvió para un buen cargo en esta empresa es frustrante.”





cell phone calling man - por: tomasz piskorski  
- tomada de: www.sxc.hu/

Otro de los funcionarios también observa cómo su percepción y actitud es diferente, más positiva y de satisfacción ya que, con el paso a la nueva empresa, no se vio muy afectado ni en lo económico ni en lo laboral:

“Bien, pienso que he contribuido en mi área a que sea equitativo el proceso con nuestra gente, sé que hay gente inconforme como quedaron, pero se ha hecho el esfuerzo porque todo salga bien lo más pronto posible, porque al cliente no le podemos dar la sensación de incertidumbre o que espere para que lo resolvamos. No, por eso tuvimos que actuar rápidamente en acomodarnos los unos y los otros y así cumplir con los requerimientos exigidos en ese momento. Esa rapidez nos ayudó a asumir mejor el proceso de fusión”.

A este respecto, Peiró (1996) distingue entre actitud o disposición para actuar de un modo determinado en relación con aspectos específicos del puesto de trabajo o de la organización, y la satisfacción con el trabajo, que sería el resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Según Peiró (1996), cuando se habla de la satisfacción laboral, se hace referencia a esta como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por parte de la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden dirigirse al trabajo en general o hacia algunas facetas específicas de este.

#### **d. Comunicación organizacional.**

Frente al proceso de fusión, se puede observar cómo hay una buena percepción de la información suministrada para las personas que estaban ya en la empresa. Se les informaba, por medio de conversatorios y la intranet, de los avances del mismo. También podían despejar dudas mediante preguntas y permanente comunicación. Pero, para los que llegaban de la otra compañía, ésta comunicación no fue tan clara una vez se definió el grupo en que quedaría; debido a esto, consideran que la información para ellos fue restringida.

En los apartes de las entrevistas que se citan a continuación, se puede observar, en las personas que ya estaban en la compañía, cómo la comunicación fue más clara y precisa:



**Universidad  
Piloto de Colombia**  
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

“El proceso de divulgación y comunicación fue acertado, fue muy buen proceso, ya que semanalmente teníamos información por medio de un boletín especializado al grupo de Bogotá el cual nos contaban todos los avances del proceso de fusión”.

“Yo creo que la divulgación y comunicación fue acertada, el lenguaje en que se comunicó, la frecuencia con la que se comunicó, sin embargo, hay elementos que de pronto no son tan fáciles de manejar para la gente que hace parte del grupo que coordina la acción, que son todos los chismes de pasillo, las noticias que llegan desde otras ciudades, o de otras personas que han sido comunicados formalmente; creo que es normal como parte de los procesos pero sí se debería dar una atención más oportuna para este tipo de eventos”.

Sentimientos y percepciones de personas que venían de la otra empresa a partir de la comunicación.

“No dejaban de existir rumores permanentes e información sin validación que hacían que se diera tensión en el grupo sobre todo por los que se quedaban o se iban”.

“Siempre fue difícil por lo que te digo, había incertidumbre, rumores, un día la gente decía una cosa y al otro día otra cosa, entonces uno no sabía si creer o no, pero la mayoría fueron comentarios de pasillo por lo que no era fácil estar tranquilo de todas maneras. Me ayudó mucho la confianza de mi Jefe para irme contando poco a poco el proceso y los avances por lo que tenía de primera mano la información”.

“Pienso que hay dificultad con la información, las otras áreas son recelosas con ella, le toca a uno llamar al Jefe para que entre Jefes se hablen y autoricen saber algo de otras áreas o la información que se necesita, cuestionan mucho para qué la necesita, por qué, quién se la pidió en fin, no es fácil”.

#### **e. Interacción.**

La categoría de interacción se analizó tanto en las relaciones laborales como en el trabajo en equipo. Frente a este aspecto se percibe prevención, cautela y falta de confianza en el relacionamiento por parte de las dos empresas. Este aspecto es comprensible por el manejo mismo de dos culturas diferentes y formas de relacionamiento también diferentes.

“Algunas áreas no estuvieron tan partícipes del proceso, fue como un poco de entregar y no más o incluso, algunas veces, se tiene un poquito como de celos de la información y un poco de conflicto porque decían que para qué quiere eso. Se veían un poquito preocupados porque decían: si entregamos esa información es bueno y es malo, por

lo que tocaba justificar muy bien la información para que nos dieran toda la que requeríamos. Hubo un poquito ahí de conflicto, más que otra cosa, como celos de la información.”

“Yo creería, en general, que la interacción con otras áreas no se ha dado, y repito está en línea con la respuesta anterior, ha sido más un trabajo individual y que por la misma dinámica de trabajo nuestra, nos hemos visto forzados de alguna forma o hemos visto la necesidad de intercambiar información con otras personas. Pero sí, insisto en que hay que trabajar más el tema de integración y de conocimiento con las otras personas porque no se sabe realmente a qué áreas pertenecen, cuáles son sus funciones o quiénes son como personas”.

“Definitivamente debe haber planes para ellos y también para nosotros, si, es como si entraran a tu casa personas que no conoces a invadir de alguna forma el espacio que ya considerabas tuyo. Entonces sí, es importantísimo que uno sepa con quién convive. Finalmente estamos acá la mayor parte de los días y tenemos que conocer a la gente con la que estamos”.

“El trabajo en equipo me parece bien complicado, teniendo culturas de trabajo diferentes. Afortunadamente he tenido que trabajar con personas que han sido muy amables y a veces personas nuevas vienen con otras ideas y fortalecen el trabajo en equipo, pero ha sido más resultado de la actitud que tiene cada persona. Pero en general ha sido producto de que la empresa haya implementado, de alguna forma, que se diera el trabajo en equipo. No, es más, es muy difícil saber a qué área pertenecía cada persona nueva. Intentaron que estuviéramos más cerca a partir de un cambio que hubo físicamente de los puestos de trabajo y ahí, más o menos, ya sabíamos quiénes hacían parte de los diferentes equipos de trabajo, pero realmente, no, creo que falta mucho”.

Si bien es cierto que las empresas con interés de expansión hoy por hoy están evaluando el factor de riesgo sobre el beneficio de tales adquisiciones o fusiones, también es cierto que han descuidado un tema muy importante a la hora de negociar y pensar en la fusión y es el de cultura organizacional, porque cuando no se piensa en preparar a los miembros de la organización para enfrentar los cambios que se presentan, el ambiente se puede orientar de manera errada.

Vale la pena decir que estas empresas buscan mejorar su rentabilidad y competitividad haciendo énfasis en la estrategia y el planeamiento de los procesos requeridos para alcanzar los objetivos en los plazos predeterminados. Sin embargo, dejan de un lado el tema del manejo de personal y la gestión



humana de las organizaciones que, para cualquier empresa, es y debe ser lo más importante.

Dentro de los problemas más frecuentes que se presentan en las empresas en proceso de fusión, es necesario centrarse en uno de los más importantes, el tema de la cultura organizacional, porque se asume que las culturas originales de las organizaciones también se afectan o transforman.

En la empresa en proceso de estudio, se encontraron, problemas causados por la fusión pero no propiamente por este tema, sino por la forma como se ha desarrollado; por lo tanto nuestro análisis hará especial hincapié en determinar cómo se ha llevado a cabo el proceso de fusión desde el inicio; es decir, si se tuvieron claros todos los factores claves para que la fusión fuera un éxito tanto en el sentido de productividad como de un ambiente favorable de trabajo.

Paradójicamente, en muchas fusiones, las dos partes se sienten víctimas y no sólo la parte aparentemente más poderosa. En ocasiones ambos grupos se sienten conquistados, saqueados, violados y sometidos. Las imágenes suelen ser de violencia, ataques, etc., donde los trabajadores van a tener mandos que no conocen y los mandos, trabajadores que tampoco conocen, por lo tanto, los miembros de cada organización pueden sentir que los otros no les conocen, no saben quiénes son, que hacen bien y cuáles son sus necesidades y preocupaciones.

Una de las variables que incide en la intensidad de la respuesta está relacionada con el tiempo trabajado en la primera empresa y el grado de vinculación e implicación en ella. Algunas condiciones que inciden en dicha interacción, son:

- La fusión crea una expectativa de cambio y aumenta la cohesión organizacional.
- Crean expectativa de cambio. El aumento en la cohesión puede provenir del sentimiento de pérdida. Este cierre de filas en la vieja cultura hace más difícil la introducción de cambios y la fusión de las dos culturas.
- Los directivos en las fusiones suelen confiar en exceso en su estimación acerca del ritmo y facilidad con el que se logrará la integración.
- Se realiza un gran esfuerzo en la planificación financiera previa a la fusión. Se deja de lado planificar la fusión de las personas y equipos tras el acto legal. Se considera que la fase financiera previa deja exhaustos a los directivos y sin fuerzas para llevarla a cabo en el plano humano. (Go – Grupos y organizaciones, s.f.)

En el día de la fusión de una organización nadie sabe menos de la organización naciente que quien asume la dirección. En el momento de la

fusión se considera innecesario conocer la cultura de las empresas involucradas. Esto se debe, generalmente, a que el dominante en la fusión está totalmente dedicado a imponer la suya.

- El dominante espera que los trabajadores adopten su forma de hacer las cosas porque tienen que hacerlo así. Los trabajadores no comparten este punto de vista y asumen los cambios con resistencias, dificultando el proceso.

- Las fusiones suelen tener, como resultado, pérdidas de personal no previstas; en principio son el resultado de las duplicidades de cargos y funciones y, en ocasiones, la organización elige despedir personas, ya que los cargos de dirección tienden a ser ocupados por la empresa dominante; los puestos más vulnerables tienden a ser eliminados en masa sin tener en cuenta las habilidades personales de las personas que los ocupaban.

- Estas acciones son valoradas como injustas por la organización y consiguen un deterioro en la lealtad e implicación de los trabajadores.

- Las fusiones son estresantes.

- El duelo es una experiencia estresante. Además, los trabajadores tienen que sobrellevar la incertidumbre asociada a los cambios en la organización los cuales también pueden ser estresantes (Go – Grupos y organizaciones, s.f.).

En líneas generales, analizadas y discutidas las categorías y subcategorías, se confirma en este estudio que, aunque hay procesos, incertidumbres y tensiones básicas comunes a otras fusiones, la naturaleza exacta del proceso y la magnitud de las ambigüedades y tensiones experimentadas por los miembros de la organización no fueron comunes para las personas.

Procesos como las fusiones implican cambios importantes para las organizaciones y con ello se crean situaciones de incertidumbre y ambigüedad que provocan que los empleados se muestren reacios al cambio. El nivel de incertidumbre se percibe diferente de acuerdo con las expectativas de cada empleado, dado que se producen cambios significativos tanto en la configuración de la organización combinada como en su funcionamiento; la incertidumbre es mayor, con el subsiguiente ajuste en los recursos humanos. Sin embargo, también se observan situaciones de preservación por los cambios percibidos que generan tensión e incertidumbre a nivel de las personas.

Las percepciones encontradas en el proceso de fusión de las dos empresas de telecomunicaciones dependen de los rasgos característicos y de los valores del propio individuo a la hora de enfrentar la nueva cultura organizacional que empieza a formarse como proceso de la fusión corporativa. Las predisposiciones personales a menudo promueven diferentes percepciones en el sentido de que



llevan consigo diferentes interpretaciones de los objetivos de la fusión así como de la manera que las directivas manejan el proceso de transición de los empleados a la nueva empresa.

Las reacciones individuales ante el proceso de fusión, en especial para los recién llegados en la fusión, se dieron ante información general, la cual no estuvo exenta de flujos de información no oficial (comentarios de pasillos, rumores, etc.) que pudieron generar percepciones negativas como incertidumbre, temor, estrés e insatisfacción en el puesto de trabajo.

## **Conclusiones y recomendaciones**

A lo largo de esta investigación, se constató que, pese a los altos esfuerzos por parte de la esfera directiva y de planeación por aminorar el impacto y tensiones propios de la fusión, la renuencia de varios empleados limita la efectividad de la inversión ejecutada hacia dicho objetivo, de promover una cultura proactiva y optimista.

Las diferencias entre las culturas organizacionales pueden conllevar imaginarios del tipo dominación-dominado, lo cual influye en el desempeño adecuado de las labores. Esto, debido a que las partes en la fusión tienen, como obstáculos principales, la asimetría (significativa diferencia entre el número de empleados de las dos empresas). En el caso estudiado, de forma paradójica, la empresa que en teoría era la fusionada pasó a tener una posición dominante por tener un mayor número de funcionarios y, especialmente, porque a ésta pertenecen la mayoría de los jefes actuales.

Buena parte de la resistencia de los empleados a hacer parte de las actividades que promueven la integración y el trabajo en equipo se encuentra en el aspecto emocional, en el que el sentimiento de duelo aún no se ha terminado de asimilar.

A nivel de las comunicaciones, la interacción no ha sido fácil porque los empleados involucrados en la fusión celan la información. Existe un temor, generalmente infundado, de transmitir el conocimiento, por miedo a quedar sin trabajo. Esto ha derivado en la erosión de los lazos de apoyo y compañerismo. Esto conlleva el riesgo de que el funcionario se ocupe más tratando de cuidar su puesto que en trabajar en equipo.

En síntesis, el proceso de fusión tiene un gran impacto en la vida de las personas, no solo a nivel psicológico, laboral, sino especialmente en lo social y emocional. La incertidumbre y el temor que genera incide en el funcionario y su entorno, sus compañeros, el relacionamiento de unos con otros, la confianza, el apoyo, manifestándose un

sentimiento de pérdida por lo que tenían y ya no está. Afecta incluso su entorno familiar y emocional. La fusión es un proceso que debe llevarse con cuidado, paso a paso, precisamente por los aspectos aquí enumerados.

Es fundamental tener presente estas situaciones vividas, para ayudar a que su ajuste, estabilidad emocional y laboral, genere cambios optimistas y positivos, no solo para el funcionario, sino también para su área, su equipo de trabajo y la empresa misma, generando nuevamente un clima de confianza y alianza soportado por un real sentido de pertenencia.

Para que una fusión entre corporaciones dentro del sector de telecomunicaciones sea exitosa se deben tener en cuenta las siguientes prioridades:

- Establecimiento de una estrategia, por parte del área de Talento Humano, cuyos objetivos no se centren tan solo en la misión y visión de la empresa fusionada, sino que sea acorde con los objetivos de integración de las dos compañías, haciendo especial énfasis en un plan de choque que minimice el impacto del proceso.

- Desde la perspectiva de planeación corporativa, se deben determinar las competencias de los empleados y su coherencia con la integración. Se recomienda diseñar planes de carrera para cada empleado de acuerdo con los objetivos de la fusión. Esto permitirá mejorar el clima laboral, evitando que se presenten posibles inconformidades y desertión por parte de los funcionarios debido a su nueva posición dentro de la organización.

Es pertinente la generación de grupos de trabajo que permita a todos los funcionarios participar dentro de la planeación estratégica de la futura empresa que surgirá tras el proceso de fusión de las dos empresas.

Priorizar tareas de reinducción al interior de las empresas comprometidas en la fusión para que, desde el comienzo, se tengan claro principios, valores, estrategias corporativas, nuevas funciones y se enfatice en lo que se espera de cada funcionario en la integración. Esto busca evitar actitudes de pasividad y de prevención frente a procesos de información y rerracionamiento.

El área de Talento Humano se debe estructurar a partir de los gerentes de área para conducir y facilitar la Fusión Corporativa. Para lo cual se tendrá en cuenta:

- a. Cada funcionario debe sentir la importancia de su labor y su aporte al proceso mismo de fusión, ser un facilitador del cambio más que un crítico de cambio.



b. Dirigir los esfuerzos a aumentar la eficacia de la organización.

c. Homologación de una estrategia a largo plazo orientada a la distensión y restablecimiento de la confianza.

d. A partir del análisis de las tareas de los funcionarios, establecer la revisión de los procesos en el marco de una reorganización y reingeniería orientadas al cumplimiento de metas de manera eficaz y eficiente.

e. Integrar una comisión de alto nivel integrada por funcionarios de ambas empresas, a modo de grupos primarios, que se reúnan periódicamente y a largo plazo, para establecer un modelo de desarrollo gerencial dentro del proceso de fusión. El fin de este equipo es que actúe como un eje central, a modo de apoyo, que permita un direccionamiento estratégico hacia el cumplimiento de los objetivos de la fusión, con un norte claro y preciso, centrando el proceso en directrices más que hacia funciones especializadas y aisladas.

f. Se recomienda que la contribución y participación de los empleados se centre en facilitar y garantizar la calidad de la fusión centrada en el trabajo en equipo.

g. Garantizar el equilibrio entre el trabajo cotidiano y la nueva realidad corporativa, a través

de la formulación de un plan de funciones, que establezca sin traumatismos una transición en las labores de los funcionarios.

h. Disponer de un plan flexible y oportuno de amplia cobertura en Comunicaciones cuyo fin sea mantener informado a los empleados, en tiempo real, del proceso y evolución de la fusión. Este debe ser de doble vía y no unidireccional, en el cual haya retroalimentación y apoyo constante, que promueva la generación de ideas y sugerencias por parte de los funcionarios de ambas empresas con respecto a la fusión. Dentro de las posibilidades se sugieren gadgets (pequeñas secciones permanentes que aparecerían en la zona izquierda de las pantallas de escritorio del PC de los funcionarios, con información sobre cómo va la fusión), así como foros interactivos, con un moderador que responda e investigue sobre las inquietudes que puedan surgir. Se busca generar un clima organizacional centrado en la innovación, resiliencia, que permita garantizar el éxito de la fusión y disminuya los niveles de incertidumbre y de temor.

i. Necesidad de crear valor y agregar valor a las personas, a la empresa y a los clientes, aprovechando la oportunidad de la fusión, centrado en la agilidad, flexibilidad, dinamismo y proactividad.

## Referencias bibliográficas

Anif. (2006) informe Anual de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras. Bogotá.

Bernal, Andrés (2006). Fusiones, garantía para no desaparecer. En: Unimedios. Disponible en: <http://historico.unperiodico.unal.edu.co/Ediciones/81/04.htm>

Braza Lloret, Paloma. (2000) Las actitudes sociales. En: *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Editorial McGraw – Hill. Madrid, España.

Contreras, Hectony. (2001) Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela / Grupo Santander. Caracas. Documento electrónico, disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

Cornejo, José Manuel. (2006) El análisis de las interacciones grupales: En: *Anuario de Psicología*, vol. 37, n° 3, 277-297. Universitat de Barcelona. Documento electrónico disponible en: <http://www.raco.cat/index.php/anuariopsicologia/article/viewFile/61842/82854>

Depamphilis, D. (2005). *Mergers, Acquisitions, and other Restructuring Activities* (3rd. ed.). Los Angeles: Elsevier Academia Press.

Fernández, C., (1999) *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México.

Go – Grupos y Organizaciones. (s.f.) Fusiones y adquisiciones. Documento electrónico Word. Disponible en: [www.gogestion.com/DOCUMENTOS/Fusiones%20Go.doc](http://www.gogestion.com/DOCUMENTOS/Fusiones%20Go.doc) recuperado el 29 de febrero de 2012.

Guizar, Rafael. (2000) *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. Ed. Mc. Graw Hill. Colombia.

Gutiérrez Moreno, María Clara y Piedrahita Ruíz, Carlos Andrés. (2005). *El cambio organizacional y la*

*experiencia emocional de las personas*. Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Medellín, Antioquia.

Karpf, Luis. (s.f.). Tensiones y ambiente laboral. *Revista Ergo*.

Lacouture, Gerardo. (1996). El legado de Jurt Lewin. *Revista latinoamericana de Psicología*. Vol. 28. No. 1. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Bogotá D.C. Documento electrónico PDF, disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/805/80528113.pdf> recuperado el 15 de febrero de 2012.

Leiva, Pedro (2004) Importancia de las variables conductuales y organizacionales en la fusión de empresas como estrategias de desarrollo corporativo. En: *Psicoperspectivas: Revista de la Escuela de Psicología*. Facultad de Filosofía y Educación. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile). vol. III / 2004- Documento PDF Disponible en: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/12/12>

Lewin, K. (1939.) *Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods*, *Psychological Theory: Contemporary Readings*. Vol. 44. Ed. Macmillan. Nueva York.

López Duque, Esperanza, et al. (2007) Administración del cambio en las organizaciones. *Scientia et Technica*. Año XIII, No 37, Diciembre de 2007. Universidad Tecnológica de Pereira. Documento electrónico PDF disponible en: <http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/111528301-303.pdf> recuperado el 4 de marzo de 2012.

Peiró, José María. (1996) *Tratado de psicología del trabajo*. Editorial Síntesis. Buenos Aires.

Robbins, Stephen P. (2000) *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. San Diego State University. Documento PDF disponible en: <http://www.slideshare.net/alafito/comportamiento-organizacional-1519824>

Robbins, Stephen P. (1991) *Organizational Behavior. Concepts, Controversies and Applications*. Englewood Cliffs, New Jersey; Prentice-Hall.

Rosas, Carmen Cristina. (2000) Indicadores de Cohesión Grupal a Considerar para su Diagnóstico. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0001-63652001000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0001-63652001000200002&script=sci_arttext)

Schein, et al. (1990). *Fusiones y adquisiciones: aspectos culturales y organizativos*. Barcelona. Gestión 2000.

Senge, Peter. (1999) *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Editorial Norma. Documento electrónico disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=aHkxpjym6-sC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Suárez, Ingrid; Gorbaneff, Yuri; Beltrán, Jorge. (2009). Motivos de fusiones y grupos económicos: El caso Davivienda-Bansuperior-Bancafé. En: *Forum Empresarial*. Vol. 14, Núm. 2. Diciembre. P. 59-9. Disponible en: <http://cicia.uprrp.edu/forum/Vol.%2014.2/4.pdf>

