

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Análisis del cambio de clima organizacional que se generó en una empresa colombiana de *contact center* a partir de la fusión con una empresa multinacional

Jhojana Alvarino Garzón, Amparo Galindo Urrego

Universidad Jorge Tadeo Lozano

Nota de las autoras

Directora: Mireya López

Tesis para optar por el título: Especialistas en “Gerencia de Recursos Humanos”

Correspondencia a los correos: jhojana.alvarinog@utadeo.edu.co

amparo.galindou@utadeo.edu.co

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Tabla de contenido

Resumen	4
Abstract.....	5
Planteamiento del problema	7
Pregunta de investigación.....	8
Objetivos.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos	9
Justificación	9
Fusiones empresariales	12
Casos exitosos de fusiones empresariales.....	14
Ventajas y Desventajas de las Fusiones.....	16
Después de la Fusión y la Adquisición, caso Teleimfo-Multy	17
Centros de servicios al cliente en Colombia.....	20
Clima organizacional.....	22
El Clima Organizacional: Definición	22
Componentes que integran el Clima Organizacional.....	23
Variables del Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas- IMCOC25	
Caracterización de la empresa fusionada.....	28
Historia y generalidades.....	28
Cambio de Modelo Laboral	30
Desarrollo del Talento Humano.....	31
Entorno General de la Organización.....	33

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Prioridades de la Empresa Fusionada	33
Acciones Estratégicas.....	34
<i>Campañas Corporativas.</i>	34
Hipótesis	35
Metodología.....	36
Diseño de la encuesta dirigida a los cargos operativos-Adaptación de la herramienta IMCOC (instrumento para medir clima en organizaciones colombianas)	41
Diseño de la entrevista dirigida a los altos directivos.....	42
Trabajo de campo.....	42
Análisis de datos	42
Resultados.....	44
Producto de las encuestas	44
Producto de las entrevistas.....	51
Producto de la observación directa	56
Discusión	57
Conclusiones.....	57
Recomendaciones	61
Referencias	64
Anexos.....	66

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Resumen

El clima organizacional es una parte fundamental de las empresas, ya que está compuesto por una serie de variables que al trabajarlas sinérgicamente pueden constituir el éxito o el fracaso de las mismas al ser inherentes a las personas.

El presente estudio se desarrolla en una empresa colombiana del sector de *Contact Centers*, que se fusionó con una multinacional europea para hacer un empalme estratégico y competir fuertemente en esta industria en todo el continente americano, allí se realizó una observación profunda y un estudio de los cambios que sufrió la compañía desde ese momento.

La investigación se realizó a partir de encuestas, entrevistas y observación directa para comprobar la hipótesis que se planteó la cual hace referencia a que el clima organizacional empeoró a partir de la fusión, después de un análisis arduo se determinó que el clima si se vio afectado durante el proceso de transición y que algunas variables desmejoraron notablemente.

Cabe aclarar que este trabajo no pretende determinar el planteamiento de estrategias, proyectos o planes que mejoren el clima organizacional sino simplemente conocer los cambios que se generaron después de la fusión.

Palabras Clave: fusión empresarial, clima organizacional, variables y componentes del clima organizacional, empresa fusionada.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Abstract

The organizational climate is a fundamental part of the companies, since it is composed by a series of variables that on them having worked synergistically can constitute the success or the failure of the same ones the being inherent in the persons.

The present study develops in a Colombian company of Contact Center's sector, which was fused by an European multinational to do a strategic junction and to compete strongly in this industry in the whole American continent, there was realized a deep observation and a study of the changes that suffered the company from this moment.

The investigation was realized from surveys, interviews and direct observation to verify the hypothesis that there appeared which refers that the organizational climate worsened from the merger, after an arduous analysis one determined that the climate if one saw affected during the process of transition and that some variables damaged notably.

It is necessary to clarify that this work does not try to determine strategies of improvement, exposition of projects or plans that improve the organizational climate but simply to know the changes that were generated after the merger.

Key words: managerial merger, organizational climate, variables and components of the organizational climate, fused company.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

En la actualidad con el tema de la globalización que con base en el estudio de Romero (2002) “es una etapa avanzada de la división internacional del trabajo que se caracteriza por una mayor interacción e interdependencia de los factores y actores económicos, sociales, políticos, ambientales, culturales, geográficos, etc. que intervienen en el proceso de desarrollo mundial”. (p. 7). Desde este punto de vista, las empresas han recurrido a diversas estrategias para mantenerse competitivas en el mercado. En Colombia existen sectores en los cuales se han hecho alianzas o fusiones estratégicas para mejorar y apoyar sus procesos. Por lo tanto fue de suma importancia realizar el estudio de una alianza celebrada recientemente en el país para verificar si las herramientas y el estilo como se trabaja en las compañías colombianas se adapta de forma adecuada a las extranjeras y viceversa.

Así mismo, se vio la necesidad de identificar los cambios para conocer las nuevas tendencias o la influencia que conlleva una gerencia proveniente de un País Desarrollado, donde llevan un adelanto amplio en temas tecnológicos, científicos, investigativos, nuevas formas de gestión de personal y otros aspectos fundamentales.

Consecuentemente, el equipo de investigación eligió una empresa colombiana del sector de *Contact Centers*, donde se realizó una observación profunda y un estudio de los cambios que sufrió la compañía desde el momento que se fusionó con una multinacional europea para hacer un empalme estratégico y competir fuertemente en esta industria en todo el continente americano.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Para la presente investigación se contó la historia de esas dos empresas implicadas aclarando que se omitió el nombre de ellas, al igual que los nombres de los directivos a quienes se les realizó entrevistas, esto respondió a la solicitud realizada por ellos, así que para dicho efecto la empresa colombiana de orden local se denominó Teleimfo y la empresa extranjera multinacional, Multy.

Planteamiento del problema

Con la fusión señalada, toda la estructura organizacional debió alinearse a los estándares internacionales de Multy, esto conllevó a un cambio en su clima organizacional, el cual inició con la transformación de su razón social, que para el presente caso simplemente fue “la empresa fusionada”.

Fue importante analizar a la luz de la teoría propuesta, la forma en que impactó la llegada de esta multinacional en el clima de la empresa, con sus colaboradores, y la variación en su estructura organizacional.

Como dato adicional, previo a la fusión, la multinacional Multy tuvo resultados económicos desfavorables, debido a un débil comportamiento en el mercado local, esto generó varias preguntas e incertidumbres entre los trabajadores de la ahora empresa fusionada, ya que la firma Teleimfo se había destacado en el país por sus sólidos rendimientos económicos y crecimiento acelerado en el sector de *Contact Centers*. Ahora que se unió con la firma Multy se esclarecieron algunas expectativas ¿los empleados estuvieron conformes con las nuevas políticas?, ¿se redujo la nómina en Colombia o se frenó?, ¿se sintieron satisfechos con la llegada de nuevos parámetros de la cultura europea?;

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

fueron preguntas que se debieron tener presentes ya que indudablemente se evidenciaron en todos los nuevos lineamientos estratégicos que asumió la nueva alianza.

Así que, teniendo presente todo el contexto externo en el que se desenvuelve la empresa fusionada, se analizaron los indudables cambios organizacionales al interior de la empresa y que se vieron reflejados en su cambio de imagen corporativa, sin embargo se hizo gran énfasis en el clima organizacional de la compañía.

Pregunta de investigación

A partir de lo mencionado anteriormente, surgió la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál fue el cambio que generó la fusión de la multinacional Multy en el clima organizacional de Teleimfo?, pregunta que fue resuelta culminada la aplicación del instrumento de medida y el posterior análisis de los datos que fueron recopilados durante el proceso de investigación.

Objetivos

Objetivo general

Conocer el cambio que generó la fusión de Teleimfo con la multinacional Multy en el clima organizacional, identificando los componentes que se vieron afectados a partir de dicho proceso.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Objetivos específicos

Conocer a través de gráficas comparativas, los cambios y las tendencias que han tenido las variables del clima organizacional, a partir de mediciones que ha realizado Teleimfo en periodos anteriores.

Analizar las variables del clima organizacional de Teleimfo a partir de la fusión con Multy, describiendo los aspectos estudiados en la empresa fusionada, para argumentar los cambios en el clima organizacional.

Establecer la diferencia que se generó entre la antigua “Teleimfo” y la ahora “Empresa fusionada”.

Justificación

Realizar un análisis de la “Empresa fusionada” por medio de la presentación de generalidades de su constitución, la nueva estructura que se forjó a partir de la incursión de la Multinacional Multy y otros aspectos fundamentales que se debieron tener en cuenta durante todo el proceso investigativo constituyó uno de los primeros pasos para forjar esta investigación.

Con el estudio de caso que se realizó en la empresa fusionada, se pretendió analizar los diferentes cambios organizacionales que se presentaron en esta compañía, conocer la perspectiva de los empleados hacia los jefes o líderes, comparar la administración de los recursos humanos, teniendo presente que la estructura de dirección de gestión humana de la multinacional europea Multy es diferente a como se desarrolla en el ámbito de la empresa de orden local.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

De igual forma, establecer las ventajas competitivas en el mercado de *Contact Centers*, que repercute en la generación de empleos y estabilidad laboral, ya que según los últimos estudios en materia de empleo, los *Contact Centers* en Colombia generaron una alta tasa de trabajos directos, superando a grandes industrias.

En este tema, Teleimfo fue reconocido por sus empleados como una empresa sólida, que genera estabilidad laboral, ya que cuenta con contratos directos de trabajo a término indefinido, razón por la cual creó incertidumbre la fusión con Multy en este aspecto.

El resultado del análisis del presente trabajo, fue analizar el proceso de cambio e innovación en la gestión organizacional como tal, desde su estructura estratégica empresarial, hasta temas sensibles para sus colaboradores como estabilidad laboral, relevos de puestos, nuevos perfiles de colaboradores, plan de carrera en la organización y participación en los diferentes proyectos de la compañía.

Para que la empresa fusionada implemente adecuadamente el nuevo plan de negocios estratégicos en el país y en la región, es indispensable contar con una innovación en los planes de gestión de recursos humanos para orientar y motivar apropiadamente a toda su planta de colaboradores. Así mismo relacionarlos con las políticas administrativas de la multinacional y apropiarse de una nueva identidad y cultura organizacional europea.

En ese orden de ideas, se recopilaron las expectativas de algunos colaboradores del área operativa, área primordial de la organización porque es donde se vieron los resultados de los planes estratégicos diseñados por la alta dirección, y se hizo un comparativo con los objetivos reales durante la transición de la empresa.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Con todo esto, la investigación detectó el tipo de liderazgo al interior de la compañía, trató de comprender el nuevo diseño organizacional y la nueva política y prácticas de la gerencia de recursos humanos que empezó a regir en la empresa fusionada a partir de dicha fusión y la forma en que esta gerencia se involucró con la totalidad de los procesos de innovación.

Al concluir el presente documento de investigación conoceremos las fortalezas y ventajas que se presentaron en la consolidación de una nueva estructura de organización, y la forma en que se plantearon las innovaciones que trajo la multinacional europea Multy con la fusión de la empresa local Teleimfo, evaluando si el modelo de innovación y planes de implementación en la administración de gestión humana sirven de modelo a seguir a otras empresas en circunstancias similares. Igualmente comprobaremos la hipótesis que surge al examinar la situación actual, la cual es conocer si el clima organizacional de la empresa fusionada empeoró después de la fusión.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Fusiones empresariales

Una de las tendencias de la economía mundial son las fusiones empresariales entre empresas locales, de países periféricos, con grandes multinacionales, lo hacen con el objetivo de potencializar mercados en regiones específicas del planeta, esto se debe a lo que se conoce como la apertura de mercados; Mascareñas (2005) especifica que existen dos tipos de fusiones o adquisiciones: las verticales, que se presenta entre la empresa y sus clientes o proveedores; las horizontales que se dan entre empresas del mismo sector, como es el caso que se analizó en el presente trabajo; y fusión en conglomerado donde se unen empresas de sectores distintos.

Así mismo, en el tema de fusiones, que es el acuerdo de dos o más sociedades, se diferencia en dos, por absorción que implica la compra de los patrimonios, y por adquisición que se refiere a la compra de la mayoría de las acciones sin mezclar patrimonios (Mascareñas, 2005). Con esta aclaración de términos, se puede establecer que lo surgido en el caso Teleimfo–Multy fue una fusión por absorción.

Las fusiones, más allá de responder a resultados económicos, entretejen otro dilema para las empresas en su conformación al interior, ya que su estructura sufre un drástico cambio, tal como lo argumenta Franco (2010):

La economía que vivimos actualmente, junto con el desarrollo tecnológico y la apertura de mercados, hace que las empresas tengan que adaptarse a un entorno

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

dinámico. La competencia y el liderazgo de ventajas competitivas, hacen que día a día, la estructura y las estrategias de las empresas se adapten a los mismos. Consecuentemente con esto, han surgido nuevas direcciones y encaminamientos para las prácticas gerenciales y organizacionales: la gerencia de recursos humanos, la motivación, la cultura y el liderazgo, entre otros (Párr.1).

Cuando las empresas asumen nuevos retos económicos donde implique alianzas o fusiones, debido a la alta competencia en el mercado, su estructura sufre cambios notorios al interior ya que deben cambiar su plan estratégico, integrándolo a la línea de negocio de la nueva compañía con la que realizan la fusión.

Según Franco (2010), define las alianzas estratégicas como “uniones formales entre dos o más empresas que tienen como fin, unir sus fuerzas para lograr un objetivo común del que ambas se beneficien” (párr.9), y para que el objetivo conjunto se cumpla es indispensable que así mismo alineen su plan estratégico, es decir misión, visión, valores y todo lo relacionado con la identidad de la nueva organización. El alineamiento en la estructura responde a la nueva definición o direccionamiento del negocio como tal, para que el camino sea el mismo; como lo presenta Ernst (1994) citado por López (2001) resalta que "cada situación de negocios es diferente y las alianzas normalmente tienen mayor sentido en aquellas situaciones en las cuales las dos partes tienen intereses alineados y destrezas complementarias” (párr. 6)

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Antes que los clientes noten el cambio, o la diversidad en los nuevos productos y servicios que se estén comercializando, quienes realmente sienten y viven las transformaciones son los empleados, ya que los objetivos de la empresa cambian totalmente, esto se ve reflejado desde la forma de trabajar con los nuevos requerimientos, hasta las nuevas prioridades para la recién fusionada empresa.

Casos exitosos de fusiones empresariales

Para reconocer las fusiones que han sido exitosas fue necesario realizar un análisis de ciertos autores que se han dedicado al estudio de “fusiones y adquisiciones” para identificar los aspectos que conllevan al triunfo de las mismas.

Gaughan (2006), afirma que para medir el éxito de las empresas fusionadas se puede recurrir a aspectos como los movimientos del mercado determinando si se incrementó o no el porcentaje del mercado atendido posterior a la fusión; así mismo conocer si el valor de las acciones creció con respecto a los periodos previos a la fusión. Sin embargo, para este caso de estudio no se puede basar en los aspectos mencionados anteriormente por el objetivo del mismo, también es necesario revisar los casos exitosos viendo otros elementos como la cultura organizacional específicamente hablando del clima y cómo éste genera el éxito o fracaso de las empresas fusionadas.

Ahora bien, en el tema de cultura, el elemento de clima organizacional y ejemplos de procesos exitosos, existen pocos autores que se refieran específicamente a empresas

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

fusionadas. Empero, Krallinger (1999), hace referencia a “la cultura en los negocios y su efecto en las fusiones y adquisiciones”, él asevera que la cultura de negocios de una organización marca la diferencia y el impacto en el éxito de la fusión. Al llevarse a cabo un negocio, generalmente no se tiene en cuenta el ser humano, debido a que los inversionistas o empresarios se centran en la parte financiera sin evidenciar que cada persona interviene fuertemente en el logro o fracaso de los objetivos de la organización fusionada a partir de sus conocimientos, habilidades, valores, creencias y forma de trabajar.

Igualmente Krallinger (1999) define la cultura de negocios como “la manera formal e informal en que uno es percibido con respecto a su interacción consistente con la gente en sus relaciones sociales y de negocios en el largo plazo en presencia y en ausencia de presión” (p. 18). De acuerdo a esta definición se tomó sólo un elemento de cultura organizacional: el clima, por lo tanto se hizo una investigación acerca de esas percepciones de cada uno de los empleados participantes en cuanto a las relaciones sociales, el ambiente laboral, el liderazgo, entre otras.

En Colombia han existido fusiones exitosas, no obstante, su éxito lo confirman en índices económicos y financieros, haciendo énfasis en el incremento de mercados y valorización de las acciones, más no en la medición del clima organizacional.

Según anónimo (2009), uno de los casos más famosos de fusión fue en el año 2005 entre el Grupo Empresarial Bavaria con la cervecera SAB Miller de Sudáfrica, la cual está constituida como segunda empresa cervecera a nivel mundial. Financieramente sus ingresos

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

han aumentado, valorizando además sus acciones. La multinacional SAB Miller al absorber a Bavaria S.A. incursionó fuertemente en el mercado colombiano y latinoamericano, llegando a ser la más importante.

Otras fusiones o absorciones sucedieron en los últimos años, principalmente en los sectores, bancarios como es el caso de BBVA y Banco de Bogotá; sector hidroeléctrico, petrolero, editoriales, entre otros. Reiterando que todos basan sus éxitos en lo económico.

Ventajas y Desventajas de las Fusiones

En toda fusión se presentan grandes oportunidades o mejorías que hacen favorables las fusiones y que se ajustan al caso analizado de Teleimfo y Multy. Las más relevantes son:

- El aumento de los gastos de personal se compensa con el aumento en la producción y las ganancias.
- Mayor poder económico y tecnológico, como resultado de la unión de patrimonios, esto hace que tengan posibilidad de competir fuertemente en el mercado.
- La nueva compañía que se consolida se convierte en una sociedad sólida, con mayor fuerza en el mercado, competitiva.
- Crear valor máximo, para los accionistas, trabajadores y clientes.
- Mejoramiento de la gestión administrativa. Las reestructuraciones de las empresas permiten que se rompan viejos vicios del equipo directivo.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Sin embargo, luego de una fusión, hay varios aspectos que se tildan como desfavorables:

- Problemas de integración cultural entre las compañías participantes.
- Impacto desfavorable sobre todo el personal de la empresa. La incertidumbre en la organización ya que puede disminuir el nivel laboral.
- Falta de comunicación en las áreas claves de la empresa, generalmente la empresa que es absorbida pierde la oportunidad de participación en la toma de decisiones.
- Información inapropiada del nuevo socio estratégico, lo que puede ocasionar desconfianza en los clientes frente a la nueva empresa con la que se realiza la fusión.

Después de la Fusión y la Adquisición, caso Teleimfo-Multy

Como se mencionó, en las fusiones empresariales se inició un proceso de transformación y acoplamiento al nuevo mercado incursionado y a los nuevos parámetros del negocio, lo que conllevó a una nueva realidad del clima organizacional, que estuvo sujeto a todos los cambios del negocio, por lo tanto en la transformación del entorno de la fusión hubo toda una serie de procesos conocidos o estandarizados que pasaron a un futuro incierto y lleno de expectativas, situación que afectó directamente a los trabajadores. Para darle un manejo adecuado a la zozobra que se generó en el ambiente laboral se debió dar un adecuado manejo a la comunicación, enviando mensajes claves a todos los miembros de la nueva organización, donde se aclaró el futuro y proyectos que vendrían con la fusión que se generó.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Muchas veces se dedicó más tiempo al tema de la fusión y adquisición de las empresas y sus respectivos objetivos, y se dejó de contemplar la definición de objetivos futuros en cuanto a la transición e integración de las empresas; en el caso de la empresa fusionada, los empleados conocieron la decisión de la fusión por los medios de comunicación masiva, televisión y prensa, lo que impactó a todos los asesores de servicio. La compañía se fusionó y la presentación por parte de los ejecutivos de Teleimfo fue a través de una charla informal donde se contaban generalidades y quedaban varias preguntas sin resolver.

Según el análisis realizado por Escobar (2004), cuando ocurre fusiones entre compañías se presentan casos de deserción, pues algunos empleados prefieren abandonar la organización, sin embargo, para el caso colombiano no aplicaría esta situación, teniendo en cuenta el alto índice de desempleo en el país, “la cifra de desempleados sigue siendo preocupante, pues en el octavo mes del 2010 había 2.424.000 colombianos sin empleo, 20.000 menos que en igual periodo del año anterior, según el Diario el País (2010).”

Adicionalmente el gremio de *Contact Centers* en Colombia ha generado un número importante de empleos directos, según ha sido registrado por la Asociación Colombiana de *Contact Centers* en varias publicaciones (2009):

En lo que tiene que ver con los empleos, el sector de *contact centers* en Colombia está ganando cada año varios lugares en la clasificación de los mayores generadores de trabajo de la economía. Mientras en el 2003 sólo 13.628 personas eran empleadas por esta industria, el año 2005 fue superada la barrera de los 50.000 trabajadores, de

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

los cuales 46.765 operan como agentes de servicio y 3.705 se desempeñan, por ejemplo, en labores administrativas”.(párr.9)

Por esta razón, los trabajadores de compañías fusionadas no renuncian por motivo del no acoplamiento o desacuerdo de las nuevas políticas, por el contrario en ocasiones son afectados desfavorablemente por las decisiones de ajustes a presupuestos, replanteamiento de personal, entre otras.

Algunas variables al interior de la organización que se vieron afectadas fueron los factores grupales y organizativos, pues el cambio generó incertidumbre y vulneró las normas del grupo, esto se presentó en la falta de acompañamiento de la alta dirección para orientar e informar a todos los miembros de la empresa. Otro tema que generó conflictos fue el tema de la continuidad de los grupos de trabajo, pues los esquemas y jerarquías cambiaron debido a la nueva dirección.

Se iniciaron cambios en las metas de las principales unidades, en las relaciones de dependencia y en los principales sistemas de gestión, como la toma de decisiones o planificación, pero con frecuencia no se produjeron muchos cambios iniciados desde una perspectiva individual. No es extraño que algunos empleados abandonaran la organización como consecuencia de la fusión, mientras que aquellos que permanecían en la firma debían adaptarse a los cambios. La fusión o adquisición se hizo “para” el personal, no “con” el personal.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Centros de servicio al cliente en Colombia

América Latina es una de las grandes plazas de negocios de servicio al cliente; del viejo continente han llegado empresas altamente competitivas y reconocidas en el tema de *contact centers*. En el caso colombiano, hemos visto que varias multinacionales de servicios y tecnologías han instalado su centro de operaciones en el país, eso se debe a varios factores favorables para ellos: buena calidad en la atención de los clientes, mano de obra joven y calificada, régimen laboral flexible, lo que conlleva a una reducción en los costos de la operación, y el uso del idioma español, característica relevante.

Según anónimo (2003), el idioma es fundamental para las compañías españolas a la hora de buscar proveedores de servicios de atención al cliente. Pero también lo es para las norteamericanas.

En la actualidad, la población hispana de EE.UU. es la primer minoría del país. Sus más de 35 millones de hispano hablantes cuentan con un poder de compra anual de 432.000 millones de dólares. Además, según Ravi Ramu, (2003) CFO de Mphasis-MSourceE, una compañía India que acaba de abrir un centro de llamadas en Tijuana, México, para atender las llamadas en español de un cliente estadounidense, casi el 18% de las llamadas al número de información gratuita, 1800 en los Estados Unidos, son realizadas en español (párr. 10)

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Colombia atiende consumidores de Europa en español, por ejemplo la empresa fusionada de este caso tiene dentro de sus clientes a dos multinacionales de telecomunicaciones con los que tiene acuerdos de confidencialidad, (anónimo 2008).

El mercado de *offshoring* (exportación de servicios) y procesos de negocios tercerizados (BPO) ha tomado gran fuerza en el país, esto se ve en el auge de alianzas estratégicas o fusiones con empresas *contact center* nacionales.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Clima organizacional

Para el desarrollo de la investigación es necesario afianzar los conceptos y las generalidades que envuelven el Clima Organizacional, para ello se ha recurrido a un libro especializado en este tema de Méndez (2006) y cuya información es fundamental para el entendimiento y la ejecución de los objetivos del trabajo. El autor, Carlos Méndez, hace un análisis detallado de los conceptos que han surgido de distintos autores durante la historia acerca del tema de investigación y los agrupa en una sola perspectiva integral, dando una definición específica de Clima Organizacional y sus respectivos componentes, los cuales se relacionarán a continuación.

El Clima Organizacional: Definición

El Clima Organizacional es “el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa en variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”. Méndez (2006, p.35). Desde esta definición es fundamental conocer en la empresa fusionada los cambios que se han generado a partir de la fusión y cómo los trabajadores perciben las condiciones del ambiente después de la misma, identificando si sus creencias, valores, grupos sociales, participación, etc. se mantienen o por el contrario se han modificado para mejorar o retrasar los procesos que se venían llevando a cabo.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

El autor plantea en esta definición la integración de tres perspectivas, la primera, el individuo; la segunda, el grupo y la tercera la organización. Desde este punto de vista se considera el clima como propiedad del individuo y de la organización.

Componentes que integran el Clima Organizacional

El trabajo de Méndez (2006), integra las dimensiones que plantean pensadores de diversos campos acerca de los componentes del clima organizacional, así se pueden identificar y agrupar los siguientes componentes: la estructura, el liderazgo, la responsabilidad, los resultados y recompensas, la comunicación, las relaciones, el apoyo y cooperación, los estándares, los conflictos, los obstáculos, toma de decisiones, control y el riesgo. Para la presente investigación sólo se tendrán en cuenta algunos componentes que son imprescindibles para la ejecución, según se explica a continuación.

La estructura, la cual hace referencia a los lineamientos que dan las directivas como son las políticas, los objetivos, las normas y pautas de comportamiento, procedimientos, metas, estándares de trabajo, reglamentos, entre otros, deben ser conocidas e incorporadas por los empleados en su sitio de trabajo, en sus funciones y responsabilidades, permitiendo al empleado trabajar en equipo, tener calidad en los procesos comunicativos e identificar las oportunidades de desarrollo y capacidad para la toma de decisiones.

En el liderazgo, se considera que las personas son importantes para la organización, dependiendo del estilo con que ejercen el poder y toman decisiones, pueden influir en el comportamiento de los empleados; generalmente los apoyan y orientan en su desempeño

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

para alcanzar resultados, utilizan sanciones o recompensas de acuerdo con el desempeño; se preocupan por sus necesidades y propician la conformación de grupos de trabajo.

En la responsabilidad, los empleados deben cumplir con las asignaciones de sus tareas, aportes personales e innovar en su trabajo, teniendo en cuenta la participación en los procesos de acuerdo al cargo.

En cuanto a los resultados y las recompensas, las empresas establecen las metas y los objetivos que los empleados deben alcanzar, así mismo definen los incentivos o estímulos para motivar y mejorar el rendimiento en el desempeño de sus labores.

Otro componente fundamental es la comunicación, la cual es el eje sobre el cual gira la vida laboral, por medio de ésta los directivos pueden mantener informados a los empleados sobre la estructura organizacional, los procesos, tareas y resultados, para que así el empleado desempeñe mejor sus actividades y pueda establecer relaciones interpersonales o sociales satisfactorias, de manera que haya colaboración, es decir prestar un apoyo o ayuda en situaciones complejas, también que haya cooperación entendida ésta como un grupo de personas que alcanzan un objetivo compartido y confianza entre las personas y de ellas hacia la organización.

Para incrementar los resultados positivos en la empresa, es necesario tener en cuenta los estándares de rendimiento y producción, ya que se constituyen como los modelos de exigencia expresados en metas y que comprometen al empleado a cumplirlas y superarlas mejorando la productividad. Este proceso debe ser monitoreado constantemente a partir del

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

control ejercido por la supervisión del área, que se encargará de confirmar si se está cumpliendo o no con las tareas asignadas.

Existen otros componentes del clima organizacional que son el resultado del quehacer diario, como lo son los conflictos, donde muchas veces los grupos se preocupan por hacer su trabajo y cumplir con sus responsabilidades desconociendo la autoridad y el control que debe ejercer la organización, así mismo se presentan choques entre compañeros al existir puntos de vista distintos o diversas formas de pensar y de actuar, los cuales deben ser capaces de identificarlos, de enfrentarlos de la mejor forma y solucionarlos. Además se presentan obstáculos debido a la supervisión exigente, la endeble comunicación y las relaciones entre empleados carentes, que dificultan y entorpecen el desempeño laboral. Finalmente, los empleados deben aceptar y asumir riesgos en innovación y aportes significativos, cumpliendo con las responsabilidades y objetivos que les competen.

Variables del Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas-

IMCOC

Siguiendo con el tema, otros elementos importantes mencionados por Méndez (2006), hablan acerca del método IMCOC (instrumento para medir clima en organizaciones colombianas), él nombra unas variables muy relacionadas con los componentes nombrados anteriormente, que también se tendrán en cuenta dentro de la investigación y las cuales serán expuestas a continuación: Los objetivos, la cooperación, el liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Los objetivos hacen referencia a los conocimientos que tienen los empleados de la plataforma estratégica, donde se especifica la razón de ser de la empresa y los fines hacia los que se orienta. Las preguntas de la variable en el instrumento de aplicación proporcionan información sobre el conocimiento de objetivos por parte del trabajador y la posibilidad de conocerlos e identificarse con estos, a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia en la empresa, estos aspectos fueron evaluados en las preguntas 1, 2, 3, 18, 31 y 37 del instrumento.

La cooperación establece procesos de integración entre los miembros a través de las funciones, permitiendo el logro de objetivos que se pueden presentar a nivel formal en las relaciones de trabajo o a nivel informal en relaciones sociales extra laborales. Las preguntas que se formulan en esta variable permiten identificar condiciones para el desarrollo de actitudes o comportamientos de cooperación en la ejecución del trabajo, que al mismo tiempo influyen en el logro de los objetivos de la empresa de forma asociada, estos aspectos fueron evaluados en las preguntas 4, 5, 11, 16, 20 y 24 del instrumento. Mediante la cooperación se establecen también las relaciones interpersonales, las preguntas formuladas se enfocan al conocimiento de la frecuencia y la forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo, es decir, actitudes y comportamientos que tienen relación directa con situaciones laborales, así como el carácter positivo o negativo que conllevan, esta variable fue evaluada con las preguntas 6 y 23 del instrumento.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

El liderazgo por su parte se puede entender como un estilo de dirección, las preguntas formuladas hacen referencia a cómo el trabajador percibe a su jefe, miden la relación que existe entre jefe-empleado en la ejecución de sus actividades, esta variable fue evaluada con las preguntas 10, 13, 14, 17, 25, 26, 27 y 36 del instrumento. Este liderazgo va de la mano con la toma de decisiones, de allí se definen lineamientos y los pasos a seguir para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las preguntas para esta variable se refieren a la posibilidad que brinda la empresa al trabajador para participaren el proceso de decisiones y fueron evaluados con las preguntas 9, 12, 19, 21 y 22 del instrumento.

Una de las variables importantes para esta investigación es la motivación, aquí los empleados manifiestan comportamientos que los llevan a cumplir con sus objetivos personales y organizacionales, por medio de incentivos económicos o estímulos como el salario y recompensas simbólicas. Las preguntas para esta variable suministran información que permite identificar factores de motivación y actitudes de los trabajadores que producen condiciones para el clima organizacional, esta variable fue evaluada con las preguntas 7, 8, 28, 29, 30, 32 y 34 del instrumento.

Para culminar las variables, el control permite corroborar si las labores realizadas en determinado tiempo cumplen o no con los objetivos de la organización. Las preguntas planteadas para esta variable se refieren a la regularidad con la que se realiza supervisión y muestran las actitudes o comportamientos que el sujeto presenta debido a la percepción que tiene de la manera como se realiza el control de sus actividades, esta variable fue evaluada

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

con las preguntas 15, 35, 38, 39 y 40 del instrumento. Cabe aclarar que en el instrumento de medida había una pregunta como distractor.

Seguidamente se realizará un reconocimiento de la empresa fusionada, en el cual se aplicarán instrumentos para evaluar los aspectos referentes al clima organizacional.

Caracterización de la empresa fusionada

A continuación se realiza una caracterización de la compañía fusionada, para conocer los lineamientos de la planeación estratégica corporativa, es decir misión, visión y objetivos corporativos, los cuales son el eje transversal de la empresa.

Sin embargo, a raíz de la fusión comercial, donde Teleimfo pasa a ser la empresa fusionada, puede darse que la misión y visión, así como los demás lineamientos estratégicos, cambien o se transformen.

Historia y generalidades

Teleimfo es una empresa de orden local relativamente nueva de *outsourcing* (tercerización) en servicio al cliente que surge como un proyecto de *Contact Centers* en América Latina, tema novedoso para la época, ya que este tipo de negocios no existían en el país.

En los años 90 aparecieron los primeros clientes de Teleimfo y poco a poco fue ganando la credibilidad de ellos, de esta forma creció la empresa aportando nuevos puestos de trabajo.

Teleimfo se consolidó rápidamente como empresa líder en Colombia al brindar soluciones

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

de contacto que incluyen servicios de *Contact Center*, servicios de soporte operativo, comercio electrónico, tele-mercadeo, entre otros.

Actualmente cuenta con sedes en varias ciudades del país, una planta amplia de colaboradores especializados y capacitados, tecnología actualizada, recursos que son necesarios para ser encargados de las plataformas de servicios de empresas en el sector de salud, transporte, energía, alimentos, servicios, entretenimiento, educación, entre otros, así mismo tiene a cargo multinacionales europeas en el sector de las telecomunicaciones.

La razón de ser de la empresa fusionada es brindar un servicio completo de *Outsourcing*, de contactos con procesos de soporte operativo de forma competitiva. Del mismo modo se ve proyectada y consolidada como un centro de soluciones de soporte de clase mundial en los próximos años.

Los objetivos corporativos de Teleimfo son: tener un equipo de colaboradores competentes para el servicio, ágiles, excelentes, comprometidos, instruidos y motivados; controlar constantemente los indicadores de calidad y de servicio pactados con el cliente para cumplir y superar las expectativas y ganando su lealtad; efectuar la propuesta de valor para los usuarios, garantizando excelencia, funcionalidad y buen servicio, para cimentar relaciones de largo plazo; crecer rentablemente cuidando los costos y los gastos de la empresa.

La empresa fusionada resalta los pilares esenciales que todos los colaboradores deben poseer para ser destacados agentes de servicio, entre ellos están: el **respeto** por ser el valor que cultiva la amabilidad y empatía con los demás; la **integridad** porque hace que las

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

personas sean auténticas, y obren de acuerdo a sus principios; el **compromiso** hace parte de la responsabilidad e impulsa a realizar el trabajo de la mejor forma; y el **profesionalismo** por ser la convergencia de un colaborador integral, donde el conocimiento se ve reflejado en la calidad de su trabajo.

La nueva filosofía corporativa de la compañía, después de la fusión, plantea el compromiso, la pasión y la excelencia como bandera de todas las acciones en la organización. En la filosofía se quiere reflejar el **compromiso** con los clientes, por ser la razón de ser de la empresa; la **pasión** por el trabajo, donde se involucran todos los valores corporativos para tener un talento humano idóneo; y la **excelencia** que es resultado que obtiene toda la empresa y los clientes con el trabajo en equipo de todos los colaboradores.

Cambio de Modelo Laboral

El principal cambio notorio en todo el modelo funcional de la empresa fusionada, fue que los colaboradores cambiaron sus uniformes por estilos modernos y más cómodos, según informaron las nuevas directivas de recursos humanos, con el tiempo el uso de un uniforme se suprimirá, por el contrario para el caso de Teleimfo la uniformidad buscaba homogeneidad e identidad. La nueva política de vestuario es un ejemplo de los estándares laborales Europeos, donde los parámetros de organización y modelos conductuales son más flexibles a los que se tenían acostumbrados en Teleimfo. El modelo conductual de Multy permite a sus asesores sean autónomos en su forma de vestir, siempre y cuando no infrinjan los reglamentos ni los valores corporativos.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Esta multinacional hace gran énfasis en las competencias actitudinales (rasgos de la personalidad – motivos), ya que su filosofía corporativa se basa en el compromiso, la pasión y la excelencia.

Por otro lado, la empresa fusionada está haciendo gran énfasis en la formación y evolución de carrera en la empresa, tal como lo establece su programa de administración de recursos humanos, donde la multinacional cuenta con un instituto de capacitación, que va desde orientación de atención al cliente hasta el aprendizaje de diferentes áreas de trabajo y fortalecimiento del liderazgo, así potencializan su talento humano para que los profesionales idóneos se perfilen adecuadamente y exploten sus capacidades y habilidades al interior de la empresa, generando crecimiento a nivel organizacional.

Desarrollo del Talento Humano

La estrategia de recurso humano que tiene la empresa fusionada se basará en la selección de profesionales y personal capacitado en servicio al cliente, que tengan compromiso por el crecimiento personal y que lo pueda desarrollar en la compañía, es así como las competencias de comportamientos y actitudes serán fundamentales para lograr la estrategia organizacional y por ende una productividad sostenida.

Para que el colaborador sienta que su organización está comprometida con sus objetivos personales, es indispensable que las competencias organizacionales se afiancen en todo el clima laboral, ya que éstas crean identidad y cultura, además son características que

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

se deben ver reflejadas en toda la organización, y que el colaborador debe asumir como competencias que lo identifican.

El área de Gestión Humana aporta para que el colaborador de la empresa fusionada sea un trabajador íntegro y adaptado a la organización, que pueda transformar su ambiente laboral con nuevas propuestas, a su vez, esta capacidad de liderazgo es la que incentiva a la compañía, de esta forma el colaborador retribuye lo que ha ganado, con ideas, conocimientos y nuevas estrategias.

Al ampliar las perspectivas de mejorar su vida, el colaborador perfecciona la calidad del producto, es decir, se brinda un mejor servicio, los asesores se apropian de los valores corporativos. De igual manera, se debe tener presente que el mercado de los servicios es cambiante y las actividades que incentivan al capital humano deben ser constantes e innovadoras, tanto para suministrar herramientas tecnológicas y facilitar las labores de los trabajadores, como para facilitar su desarrollo y así potencializar todas sus habilidades y aptitudes.

Así se consolida un capital humano, identificado con la empresa, un colaborador íntegro, propositivo, apasionado por su vida, su trabajo y comprometido con el servicio, que es el objetivo común de la empresa. Un trabajador activo involucrado en la reorganización de los procesos de la empresa y en la planeación de su organización.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Entorno General de la Organización

La nueva empresa fusionada más que *contact centers* tradicionales, es una compañía que provee servicios globales de Externalización de Procesos Comerciales (*Business Process Outsourcing*), respaldados por un amplio equipo humano en Colombia, moderna tecnología y procesos con altos estándares de calidad.

La compañía procesa millones de contactos, originados en más de una docena de países del mundo, atendidos en diferentes idiomas para diversos clientes, de los sectores de salud, transporte, telecomunicaciones, alimentos, servicios, entretenimiento, entre otros.

Aprovechando las ventajas competitivas que ofrece Colombia como potencia del BPO (sigla en inglés que significa Externalización de Procesos Comerciales) en América Latina, Teleimfo fue pionera en la prestación de servicios de tercerización de contactos.

Prioridades de la Empresa Fusionada

Con la fusión de Teleimfo y Multy los proyectos empresariales son más ambiciosos, ahora lo que se espera es una integración comercial de *contact centers* en toda Latinoamérica, manejando los clientes más importantes del continente, prestando un servicio al cliente integral, voz a voz, virtual y presencial.

La multinacional Multy tiene presencia en Europa, y Teleimfo tiene clientes importantes en dicho continente, así que, con estas oportunidades se pretende consolidaren el mercado de las telecomunicaciones, ofreciendo mayores servicios y beneficios a los clientes, los cuales serán a nivel mundial.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Para lograr estos objetivos estratégicos, es fundamental contar con un personal operativo idóneo, quiénes son los que finalmente reflejan el esfuerzo de los altos directivos por implementar tácticas novedosas en el servicio con calidad, que impacte en el consumidor final y que beneficie al cliente comercial.

Acciones Estratégicas.

Campañas Corporativas.

El área de gestión humana realiza mensualmente diferentes campañas en la organización enfocadas a sensibilizar y concientizar a los colaboradores de la empresa fusionada con los diferentes objetivos estratégicos de la empresa, así mismo, estas campañas permiten que se sientan identificados con la meta organizacional. Con esto se da prioridad a la estrategia del servicio y la buena actitud, elementos claves para el logro de los objetivos, misión y visión corporativa.

Estas son las campañas que se realizan:

Fortaleza de Valores: Programa de reconocimiento, que destaca a los colaboradores que en sus actividades diarias reflejen los Valores Corporativos de la compañía y que con su desempeño contribuyen con el logro de las principales metas de la organización.

Buena actitud: Saludar y sonreír hacen parte de la buena actitud personal, esto lo siente el cliente que está al otro lado de la línea, por este motivo la campaña destaca a los asesores que se distinguen en cada central por ser los más alegres y sonrientes, y que con su actitud contagien a sus compañeros y sus labores diarias. Para destacar a los asesores con actitud positiva, sus fotos aparecen por toda la empresa en todas las sucursales a nivel

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

nacional.

Asesor del mes: Es una campaña mensual que busca dar reconocimiento a todos los asesores que se destacan en sus labores. Los asesores de todas las centrales (empresas para las que laboran como tercerizados) son premiados económicamente, por sus competencias conductuales y actitudinales de gran importancia en la función de los asesores de servicio al cliente.

Premios del Año: Es un programa corporativo que busca reconocer a los colaboradores que evidencian la filosofía de la empresa. Este evento se realiza anualmente en el mes de noviembre, y son premiados con viajes familiares y estímulos en efectivo. Este programa busca incentivar la consecución de objetivos personales, de una buena actitud en su trabajo, la cual se verá reflejada en la central a la que pertenece, y por ende a las metas de la compañía, las cuales son los servicios.

Hipótesis

A partir del objetivo del estudio de la presente investigación el cual fue conocer el cambio que generó la fusión de Teleimfo con la multinacional Multy en el clima organizacional, se estableció la siguiente hipótesis: El clima organizacional de la empresa fusionada empeoró después de la fusión, debido a diversas variables que se vieron afectadas durante dicho proceso.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Metodología

Inicialmente para definir la metodología fue necesario identificar el enfoque de la investigación, razón por la cual se tomó como base a los autores Hernández, Fernández y Baptista (2007), quienes hacen referencia a los enfoques de investigación y se concluyó que el presente trabajo tiene un enfoque mixto, es decir que tiene componentes cuantitativos y cualitativos.

El enfoque cuantitativo se sustenta en una serie de aspectos como son las preguntas de investigación, ya que plantean un problema de estudio definido, concreto y delimitado enfocado al clima organizacional; la revisión de la literatura toma como precedente estudios anteriores realizados en la organización con respecto al tema de investigación y los compara con los hallazgos actuales; el razonamiento es deductivo ya que se basó en aspectos generales como la fusión de la empresa local con la extranjera y las políticas de cambio que se generaron durante este proceso, para ir a lo particular como son los comportamientos, habilidades, percepciones, opiniones de los colaboradores, etc.; el trabajo busca corroborar qué implicaciones de cambio trajo una fusión de una empresa local con una multinacional europea para que puedan ser utilizados por otras personas que estén realizando investigaciones similares u otras empresas que necesiten comparar, conocer o analizar aspectos del clima en una empresa fusionada.

Por otro lado este estudio es objetivo porque toma diversos puntos de vista y los contrasta con la teoría creando una perspectiva aterrizada a la realidad, permitiendo al lector interpretarla fácilmente al tener el reporte de los resultados; la finalidad del análisis

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

de los datos es contrastar, describir y explicar las variables de los instrumentos de medida y los cambios que se generaron después de la fusión.

Existen varios aspectos que comparten el enfoque cuantitativo y cualitativo, en cuanto al diseño de investigación es planificado, estructurado y previamente determinado antes de la recolección de datos, es decir la elaboración de la encuesta para aplicar a los cargos operativos, sin embargo a su vez es abierto, flexible, y se construye durante el trabajo de campo; la recolección de datos está fundamentada en la medición de variables por medio del diseño de los instrumentos que se implementaron a través del IMCOC (Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas) en el cual se realizó una adaptación a lo que ha sido la fusión entre Teleimfo con Multy y también un formato de entrevista personal basado en un estudio de caso de un docente investigador, Ramírez (p. 37), dirigido a cargos administrativos.

El análisis de datos y la interpretación de los mismos se realizó desde la encuesta, la cual fue contrastada con el marco teórico respectivo, de igual modo se tomó la entrevista y se conocieron las perspectivas de algunas personas en cargos administrativos, adicionalmente durante la investigación se realizó un proceso de observación directa; la meta principal es describir los sucesos y cambios que han surgido en el clima organizacional a partir de la fusión, argumentando y contrastando con el marco teórico.

En cuanto a la unidad de análisis se recurrió a una de las sedes de la empresa fusionada la cual denominamos sede 1A, debido a que su ubicación en Bogotá es estratégica, concentrándose allí un significativo grupo empresarial de diversos objetivos y

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

negocios. En su infraestructura se agruparon diversas centrales de vital importancia para la empresa fusionada que se encargan de contactar a clientes de un sector específico para ofrecer una variedad de servicios para quienes constituyen sus clientes. De las 8 centrales que funcionan en la sede 1A se trabajó con 6 conformadas aproximadamente por 138 asesores, a esta cifra se le aplicó el 0,061% de error estándar máximo aceptable y se definió una muestra representativa compuesta por 45 colaboradores de 6 centrales, las cuales fueron escogidas por la cercanía entre ellas, situación que facilitó el acceso al personal, la importancia que ejercen estos colaboradores es considerable debido a que tienen contacto directo con los consumidores potenciales de los clientes de la empresa fusionada por lo tanto son quienes mantienen y aseguran la satisfacción de ellos. Igualmente se aplicó entrevista directa a 2 coordinadores de las centrales, un ejecutivo de cuenta y un analista de calidad. Otra razón por la cual se eligió esta población es porque la mayoría de las centrales llevan más de 6 años en la antigua Teleimfo.

El alcance del trabajo es de tipo descriptivo ya que se pretendió contar una serie de hechos que ocurrieron después de que se realizó la fusión entre una empresa de orden local y una extranjera, mostrando los cambios que se generaron en cuanto al ambiente laboral, relaciones de trabajo con los compañeros, jefes, clientes, etc. Sin ir más allá de la parte financiera, ganancias, o implementar acciones correctivas en aquellos procesos que no han sido del todo beneficiosos para la empresa.

Del mismo modo, el tipo de diseño es no experimental longitudinal porque se estudió la evolución o el cambio del clima organizacional dentro de la empresa fusionada,

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

lo que implicó analizar diversas variables del clima a través del tiempo, usando como referencia un grupo de asesores de varias centrales de la empresa de *contact center*.

La recolección de datos que se realizó a través de la encuesta de clima organizacional permitió conocer la percepción de algunos asesores frente a su entorno laboral, esta información se comparó con los resultados de ambiente organizacional publicados por el área de Recursos Humanos de la empresa colombiana antes de ser fusionada; así se pudo analizar el cambio que hubo en las percepciones de los trabajadores, pero en este caso comparándola con una subpoblación de asesores de cinco centrales.

Así mismo, como ya se había mencionado, de las 8 centrales que allí están ubicadas, se eligieron 6 centrales estratégicas porque están bajo la coordinación de un mismo ejecutivo de cuenta, el cual colaboró con el presente estudio, y por ser una población representativa para la empresa fusionada y por ende para el análisis. El número de asesores que trabajan en esta central llevan entre uno y tres años trabajando, es decir que han vivido el proceso de la fusión, por eso es importante las respuestas que dieron al cuestionario aplicado.

Del grupo de 45 asesores encuestados, se realizó la entrevista a 2 de sus Coordinadores, uno de ellos está a cargo de la central desde que esta llegó a Teleimfo en el 2007, y el otro Coordinador ha supervisado tres centrales diferentes; en cuanto a la Analista de Calidad entrevistada, ha trabajado en Teleimfo desde el 2006 y ha ocupados cargos de asesora hasta que fue ascendida a su cargo actual, de igual forma es la analista de tres centrales y la encargada de realizar retroalimentación a más de 80 asesores semanalmente;

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

por último, siendo el primero en el orden jerárquico de organización y supervisión de las centrales y sus coordinaciones, se entrevistó al Ejecutivo de Cuenta, por ser el líder de todas las 8 centrales y pertenecer al equipo que lideró la fusión de Teleimfo, ha sido la persona que conoce los proyectos y cambios internos que ha tenido la empresa y quién realizará las modificaciones propuestas en el plan de acción de la nueva empresa fusionada.

Para contrastar las respuestas de los asesores y analizarlas, compararemos los resultados con las evaluaciones de clima organizacional que el área de Recursos Humanos de la empresa publicó en mayo de 2010 para así tratar de comprender la percepción del clima laboral de los asesores. La medición de Recursos Humanos fue de una encuesta realizada a finales del 2009, cuando aún la empresa no había sufrido la fusión, y la encuesta que se implementó para el presente análisis fue en noviembre de 2010, cuando todo el marco estratégico de la empresa había cambiado notoriamente por la fusión.

Con la anterior información recolectada se puede establecer un análisis representativo, donde se podría medir la percepción de la empresa por parte de los asesores y supervisores del grupo de centrales.

A continuación se presentan las variables del clima organizacional utilizadas por el trabajo de investigación y por la empresa fusionada:

VARIABLES DEL IMCOC	VARIABLES ANALIZADAS POR LA EMPRESA FUSIONADA
Objetivos	Ambiente social de trabajo
Cooperación	Apoyo de los jefes
Liderazgo	Calidad
Toma de decisiones	Comunicaciones
Relaciones interpersonales	Condiciones de trabajo
Motivación	Desarrollo integral del recurso humano
Control	Pertenencia
	Retribuciones y beneficios

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Para efectos de comparación de resultados y conocimiento de los cambios que han ocurrido después de la fusión, se hicieron las siguientes equivalencias en las variables:

VARIABLES DEL IMCOC	VARIABLES ANALIZADAS POR LA EMPRESA FUSIONADA	ELEMENTOS AFINES
Objetivos	Comunicaciones	Credibilidad y claridad frente a la información.
Cooperación	Calidad	Importancia de la calidad en el trabajo a través del apoyo entre los individuos.
Liderazgo	Apoyo de los jefes	Orientación, claridad, reconocimiento.
Toma de decisiones		No es comparable
Relaciones interpersonales	Ambiente social de trabajo	Relaciones interpersonales y trato con los demás
Motivación	Condiciones de trabajo Desarrollo integral del recurso humano Retribuciones y beneficios Pertenencia	Nivel de satisfacción y compromiso en el cargo que están desempeñando; condiciones de infraestructura y organización del trabajo. Valoración al ser humano; orgullo y sentido de pertenencia hacia la organización; satisfacción frente a la retribución.
Control		No es comparable

Diseño de la encuesta dirigida a los cargos operativos-Adaptación de la herramienta IMCOC (instrumento para medir clima en organizaciones colombianas)

Se tomó como base para medir el clima organizacional de la empresa fusionada la herramienta ya establecida por Méndez (2006), docente de la Universidad del Rosario, quien tras varios años de estudio junto con algunos estudiantes han determinado que es un material muy práctico y fácil de contestar por parte de los trabajadores. Sin embargo para el objeto de esta investigación se realizaron modificaciones pertinentes en algunas de las preguntas porque se adaptaron al tema de fusiones, mientras que otras mantuvieron su esencia original.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Para la aplicación de este instrumento se solicitó un permiso previo en la empresa fusionada. Por otra parte se solicitó a los participantes que diligenciaran la encuesta de una forma sincera, no se pidió el nombre, para que sus opiniones sean confidenciales, ya que es posible que se puedan generar algunas controversias por las percepciones que tienen en sus respuestas.

Las preguntas del IMCOC, ya modificadas a las necesidades de este trabajo investigativo se presentan en el anexo número 1.

Diseño de la entrevista dirigida a los altos directivos

El formato de entrevista personal se basó en un estudio de caso de un docente investigador, Ramírez (p. 37), dirigido a cargos administrativos y el resultado puede ser observado en el anexo número 2.

Trabajo de campo

Se trabajó a través de la aplicación de las encuestas a los empleados de cargos operativos y la entrevista a los cargos gerenciales, en los anexos 3 y 4 se presentan los datos recolectados y los resultados que se obtuvieron a partir de éstos, además el proceso de observación directa con algunos empleados.

Análisis de datos

Finalizado el trabajo de campo se procedió a realizar la tabulación de las encuestas, así mismo se hizo una ponderación por pregunta, por variable y total de las preguntas para

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

hallar los cambios que se efectuaron en el clima organizacional durante la fusión. Conocidos los resultados de las encuestas, se analizaron a partir de un proceso comparativo entre los estudios de la empresa de años anteriores y las calificaciones del IMCOC. Para llevar a cabo este proceso fue necesario igualar las calificaciones, debido a que la máxima puntuación de la empresa fusionada era 5 y la del IMCOC era 7, por lo tanto, se tomó el valor final de la ponderación por variable y se dividió sobre 7 para determinar el porcentaje y lo mismo se hizo con las variables de la empresa fusionada pero dividiéndolo sobre 5. Seguidamente se realizó una regla de tres simple con el porcentaje del año 2010 diagnosticado en el IMCOC y se realizó la conversión con los porcentajes del último año de la empresa fusionada que fue el 2009, finalmente se asignó el puntaje sobre el cual se realizó la comparación.

Del mismo modo se consolidaron las respuestas obtenidas en las entrevistas y en el proceso de observación directa, analizando que algunas opiniones concordaban con la hipótesis planteada. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Resultados

Producto de las encuestas

A continuación se presentan los resultados obtenidos y se darán las posibles causas para que hayan tenido esas variaciones periodo tras periodo. Luego de la recopilación de las encuestas y su respectiva ponderación por variable evaluada, se analiza según los resultados que después de la fusión hubo un declive con respecto a los años anteriores, para el año 2007 el porcentaje de clima organizacional fue del 68%, en el 2008 el porcentaje de clima organizacional fue del 78%, para el año 2009 fue del 80%, y finalmente para el año 2010 tuvo un porcentaje total de 69%. A partir de estos resultados se evidencia que el clima organizacional desmejoró notablemente, por lo cual se identificaron las variables que afectaron e incidieron en estos porcentajes.

Las Variables que fueron comparadas con los estudios previos de la empresa fusionada se presentan a continuación.

VARIABLES COMPARABLES				
	2007	2008	2009	2010
Objetivos	3,3	3,9	4,1	3,8
Cooperación	3,6	4,1	4	3,6
Liderazgo	3,5	4,2	4	3,9
Relaciones interpersonales	3,4	3,8	3,9	3,7
Motivación	3,3	3,8	3,8	3,2

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

La variable que muestra la menor calificación es la **motivación**, la cual obtuvo una puntuación de 3,2, la más baja de los cuatro periodos analizados, esto se corrobora con las percepciones de los asesores, algunas opiniones de los cargos administrativos y con las conductas que se observaron en la empresa.

Según las percepciones de los asesores, han cambiado aspectos fundamentales como las campañas que venía realizando Teleimfo, las cuales tenían como fin fomentar y afianzar las relaciones interpersonales, así mismo desde el proceso de la fusión, a varios asesores se les presentaron nuevas oportunidades laborales, algunos se fueron de la empresa debido a la incertidumbre que tenían, afectando así el ambiente y las relaciones formadas años atrás, esto se evidencia en que la mayoría de los empleados lleva menos de un año laborando allí.

Por otro lado, en cuanto a la infraestructura, la empresa fusionada mejoró notablemente las instalaciones, sin embargo con el empleo que generó, se forjó hacinamiento, situación que ha contribuido a la desmotivación, ya que no hay comodidad en el puesto de trabajo, cada uno de los cubículos de los asesores está compuesto por un computador, teléfono y dispositivo para recibir las llamadas, no se les permite tener acceso a internet, tener lápiz o lapicero, tampoco revistas o cuadernos, limitándolos exclusivamente a su trabajo operativo, en este aspecto también se evidencia el descontento, pues se sienten limitados a realizar otro tipo de actividades los intervalos de tiempo libre que tienen. Ahora bien, en Teleimfo, los asesores tenían oportunidad de ascender, pero actualmente con la reestructuración del organigrama, esta posibilidad es remota, cada vez a más competencia externa, dejando de lado el cliente interno de la organización.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

La desmotivación de los asesores se podría explicar por varios sucesos de la fusión: estandarización del valor de la hora a todas las centrales, de acuerdo a los parámetros mundiales, antes en Teleimfo cada central tenía un valor de hora diferente, esto hizo que el valor de la hora bajara, disminuyendo monetariamente el ingreso; cesaron las reuniones en conjunto, donde se tenían en cuenta las opiniones del personal administrativo y operativo para la toma de decisiones; inicialmente se pensó que por pertenecer a una multinacional se iban a incrementar los cargos, pero no fue así, la reorganización estratégica de la empresa implicó que un cargo asumiera más funciones, evitando así contratar más personal administrativo, sólo operativo. Lo anterior se evidenció en las visitas a la empresa fusionada y en las entrevistas recolectadas.

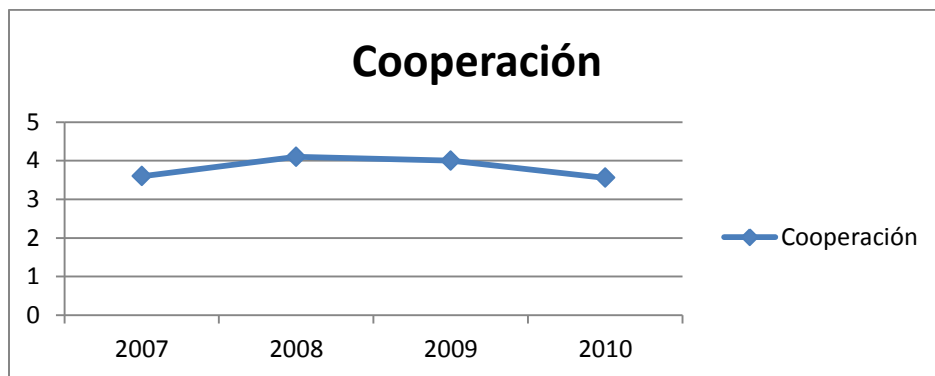


Debido a las causas mencionadas anteriormente, las otras variables también se han visto afectadas por la desmotivación, reflejándose en las tendencias de cada una de ellas, posiblemente la misma causa afecta una o más variables del clima organizacional.

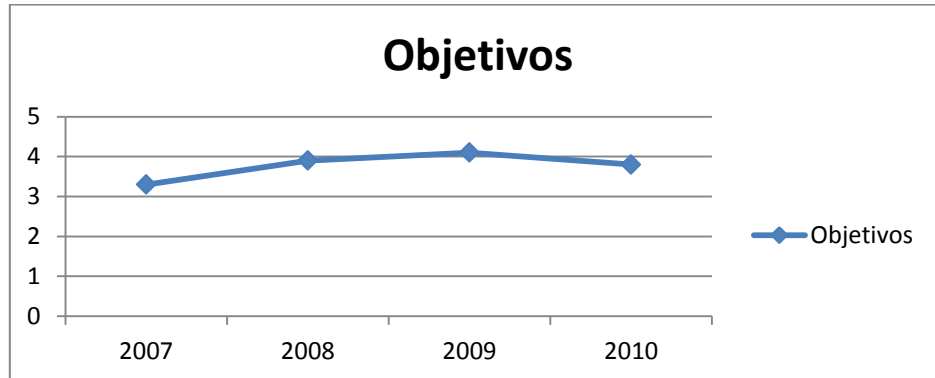
De forma regular se muestra el puntaje de la variable **cooperación**, con 3,6, que había obtenido un mejor puntaje en el año 2008 y 2009, pero para el 2010 se igualó con la

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

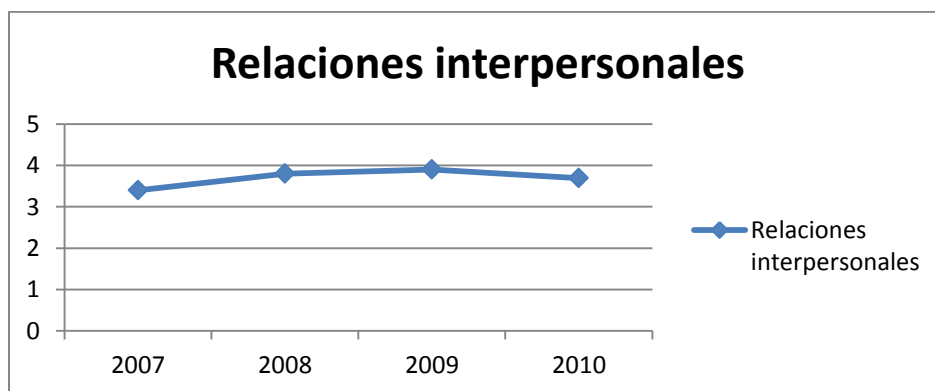
calificación obtenida en el año 2007. Gracias a la cooperación se trabaja en equipo para alcanzar un mismo objetivo compartido, generando confianza entre las personas y de ellas hacia la organización. Sin embargo, en esta variable existen dos grandes problemas; el primero es el alto nivel de deserción que viene ocurriendo en la empresa y el otro es el incremento del nivel de rotación de los puestos de trabajo, situaciones que alteran el buen desarrollo de la cooperación debido a que no hay permanencia por parte de los asesores, lo que desgasta ampliamente a la empresa, debido a que deben invertir más presupuesto en capacitaciones o cubrir las vacantes con los asesores de otra central así no cumplan con el perfil, aclarando que cada central tiene un perfil distinto según el servicio a ofertar.



Los objetivos, tuvieron un puntaje de 3,8. Esta variable se mantuvo estable a través de los periodos analizados, esto se puede evidenciar después del proceso de la fusión, porque desde allí se entregó bastante información a los asesores acerca de los objetivos que se debían alcanzar, plataforma estratégica de la empresa fusionada, indicadores, etc., a través de la Intranet, documentos físicos, capacitaciones, charlas informales, entre otros. Los asesores en el IMCOC corroboran que la información suministrada acerca de la empresa fusionada fue suficiente.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

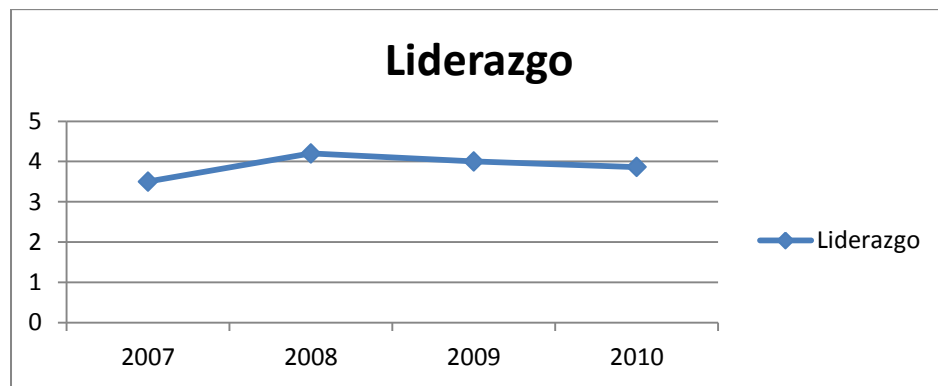
Las Relaciones interpersonales tuvieron una calificación de 3,7. En cuanto a esta variable, se reitera que son las relaciones que se generan de manera informal con los compañeros de trabajo, viéndose perturbada porque constantemente está entrando y saliendo nuevo personal, realidad que no ha permitido que se consoliden relaciones fuertes entre los trabajadores de las centrales. Del mismo modo, la empresa fusionada no ha retomado las campañas que venía haciendo Teleimfo para motivar e incentivar la integración y los lazos de amistad entre los colaboradores.



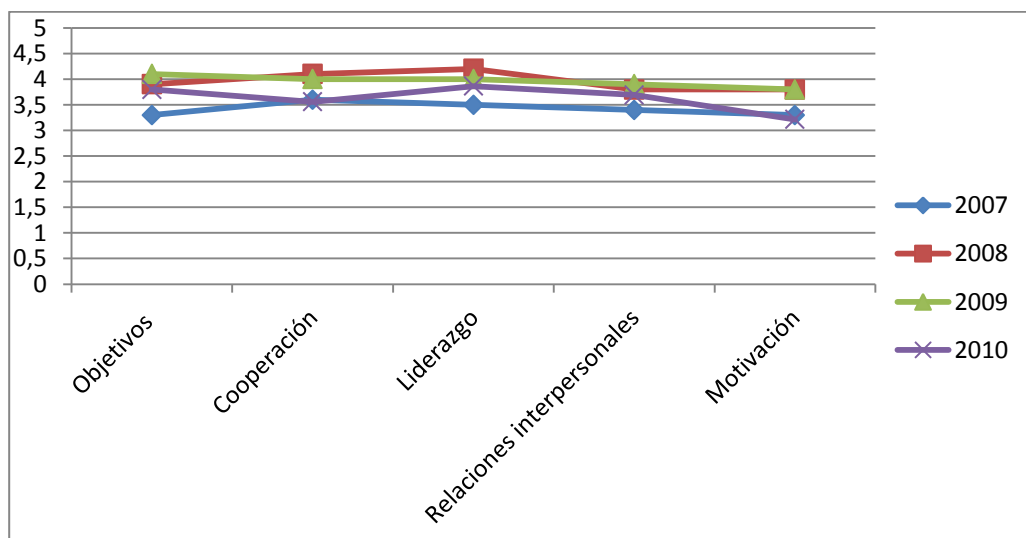
El Liderazgo fue calificado con 3,9. Esta variable evidencia un notorio descenso frente a las calificaciones de los años anteriores. Que el liderazgo registre una calificación baja

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

indica que los colaboradores de la empresa fusionada se sienten “sometidos” a las decisiones de Multy, perciben que no tienen en cuenta sus opiniones, así se dificulta crear sentido de pertenencia pues los colaboradores no se sentirían parte de la empresa como tal. Igualmente son tantos los puestos de control y supervisión que han perdido la figura del líder.



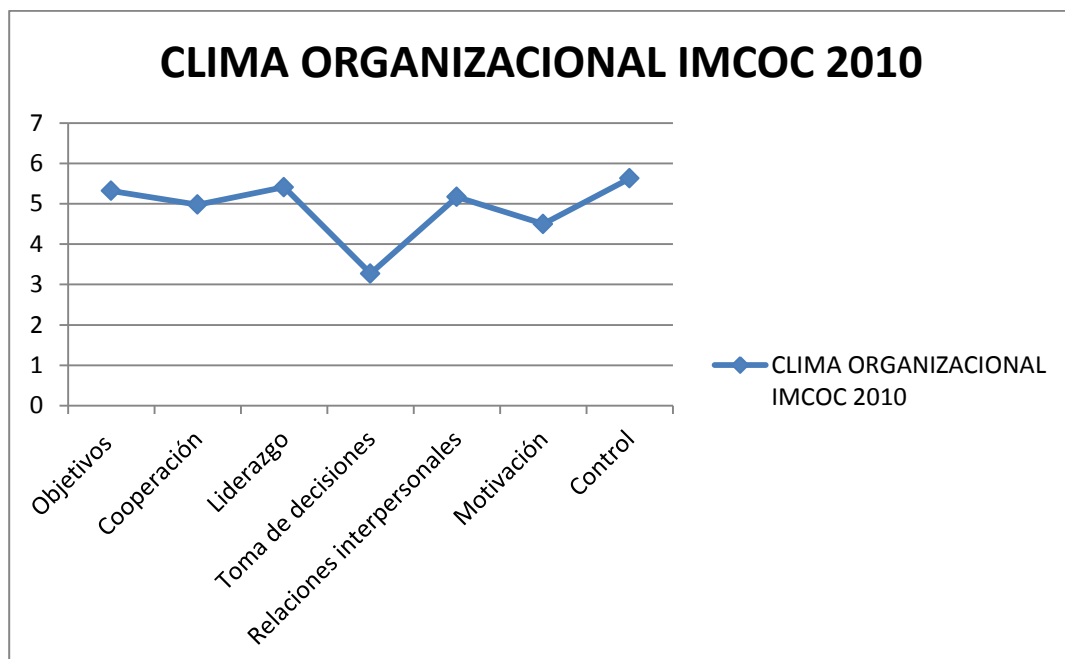
Seguidamente se presentan los cambios que han sufrido cada una de las variables comparables desde el año 2007 hasta el año 2010.



CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Es necesario aclarar que las variables toma de decisiones y control no fueron comparadas con los estudios de la empresa fusionada ya que no eran compatibles, a continuación se presentan los porcentajes obtenidos en el análisis del IMCOC reiterando que estos datos están divididos sobre 7, la máxima puntuación de dicho instrumento.

	2010	%
Objetivos	5,32	76%
Cooperación	4,98	71%
Liderazgo	5,41	77%
Toma de decisiones	3,27	47%
Relaciones interpersonales	5,17	74%
Motivación	4,5	64%
Control	5,63	80%



CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Como se puede observar en los resultados la toma de decisiones tiene la calificación más baja de todas las variables: 3,27 y el control la más alta con 5,63; la percepción de los empleados es que cada vez se les deja participar menos en asuntos de la empresa pero han aumentado los controles en el puesto de trabajo. Tanto la variable de liderazgo como toma de decisiones son percibidas por los colaboradores en un nivel bajo, esto se podría contrastar con lo dicho en la entrevista por el Coordinador número 1:

Las decisiones se transmiten, vienen en cadena, en ningún momento se hace una socialización para definir lineamientos. Pero en el manejo de cada central si se hacen reuniones y hay la posibilidad de dialogar con el ejecutivo, pero esa tendencia se tenía desde antes, no por la llegada de Multy.

Esto evidencia el poco compromiso e identidad que sienten los colaboradores de la empresa fusionada.

Producto de las entrevistas

Al analizar las respuestas de las entrevistas, se evidencia que es claro que hay mayores ventajas laborales y crecimiento en la empresa para el personal que pertenece al área administrativa que para los asesores, y los tres cargos entrevistados, Ejecutivo de Cuenta, Coordinadores y Analista de Calidad reconocen el descontento e incertidumbre de los asesores frente a la fusión.

Los tres cargos, pertenecientes al área administrativa, explican que la fusión de la empresa obedece a la proyección de crecimiento de Teleimfo, por tal motivo decidió hacer alianzas estratégicas para acceder a mercados internacionales y así internacionalizarse, esto

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

es “*efecto de la globalización*” así lo expresó el Coordinador número 1. Asociándose lo anterior con la variable objetivos.

Al referirse al tema de condiciones laborales para los asesores, todos coinciden en que los cambios se empezarán a ver más adelante, que por ahora lo más notorio es la llegada de nuevos clientes internacionales, el Ejecutivo de Cuenta enfatiza en que habrá ascensos verticales. El Coordinador número 1 y el Analista de Calidad argumentan que hay desmotivación entre los asesores porque no se ven mejorías en las condiciones laborales y por el contrario “*se estandarizó el nivel de la hora con los parámetros mundiales, eso hizo que el valor de la hora bajara*” según lo explica el Analista; estandarizar procesos y costos es beneficioso para la empresa en cuanto a sus estados financieros, pero frente a esta decisión los perjudicados económicamente son los asesores ya que sus ingresos se disminuyen.

La reacción de los asesores frente a la fusión es de expectativa y de incertidumbre, la cual aún se conserva, aunque tuvo una buena recepción por las campañas informativas que se realizó según lo explica el Coordinador número 1. En cambio tanto el Ejecutivo de Cuenta como el Coordinador número 2 creen que la incertidumbre pasó y que los asesores han visto el cambio de forma favorable.

Los cambios más notorios en la empresa luego de la fusión es el nuevo modelo operativo, que implica mayor seguimiento a los asesores, desde el aumento de monitoreos, mayores procesos y más informes para el seguimiento del nivel de servicio, todos, excepto

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

el Ejecutivo de Cuenta, argumentan que ahora la exigencia es mayor y se ha visto el aumento de tareas. En cuanto a la estructura organizacional, hay desinformación por parte de este equipo administrativo, ya que, por ejemplo, el Analista de Calidad dice que no hubo modificaciones en el organigrama, el Coordinador 1 y 2 conocen que unas áreas se fusionaron, y que algunas vicepresidencias son nuevas, mientras que el Ejecutivo de Cuenta dice que sólo hay una nueva área de Logística e Infraestructura.

Los medios de comunicación siguen vigentes, no se han modificado, según informan: la intranet, reuniones con Recursos Humanos, la revista institucional y las carteleras, continúan en circulación y son los principales canales de información y participación. Las actividades culturales se conservan pero ahora los premios o recompensas son mejores, por el incremento del presupuesto (los asesores tienen otra percepción, ya que afirman que estas actividades se han dejado de lado).

Al momento de hablar del nivel de compromiso, las opiniones varían, mientras el Ejecutivo de Cuenta y el Coordinador número 2 indican que sí se sienten comprometidos por la exigencia de la nueva empresa y que ven posibilidad de capacitaciones y nuevos conocimientos, el Coordinador número 1 y el Analista de Calidad indican que continúan con el mismo sentido de compromiso porque no ven que las condiciones hayan cambiado en un nivel de favorabilidad. El compromiso que expresan el Ejecutivo de Cuenta y el Coordinador número 2 se puede ver al oírlos hablar en las entrevistas, el entusiasmo y expectativa positiva es notoria, pues hacen énfasis en los beneficios que se generarán ahora que hacen parte de una multinacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

En cuanto a las instalaciones de la empresa, casi todos están de acuerdo en que la estructura física notoriamente mejoró, ya que fueron reubicados porque toda la operación se centralizó, entonces los espacios son más amplios y la iluminación adecuada, sin embargo el Analista de Calidad analiza que si bien la sede es amplia, se queda corta frente al número de asesores que han llegado de los nuevos clientes, esto implica que el espacio es pequeño porque no está preparado para recibir a tanto personal, a pesar de su amplitud.

Al calificar y describir las normas que ahora tiene toda el área operativa de la empresa fusionada, es claro que la forma de medir el desempeño es más riguroso y continuo, lo que ha hecho que las funciones sean más operativas en todo el sentido de la palabra, ya que hay tiempos establecidos para cada tarea; esto hace que los asesores se desmotiven al sentirse más coaccionados por las nuevas normas, y los entrevistados coinciden que la permanencia en la empresa fusionada por parte de los asesores es temporal, a pocos les interesa hacer carrera en la empresa y muchos permanecen en el trabajo a la espera de una oportunidad laboral mejor.

Las campañas corporativas donde se difunde los valores y principios de la empresa fusionada como son integridad, respeto, compromiso y profesionalismo, son reconocidas porque se ven en toda la empresa, según informan los entrevistados, sin embargo no tienen recordación porque no recuerdan específicamente un valor que represente a la empresa. Los principios y valores de la empresa fusionada, según se observa en la publicidad organizacional, están directamente relacionados con la estrategia de la empresa, ya que hacen mucho énfasis en los pilares esenciales que todos los colaboradores deben poseer

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

para ser destacados agentes de servicio y así lograr la excelencia y satisfacción con los clientes, ya que estos dos: servicio y clientes son la razón de ser de la empresa.

Finalmente al preguntar por el estilo de la dirección general al tomar las decisiones, el Ejecutivo de Cuenta y el Coordinador número 2 indican que la toma de decisiones se realizan de forma participativa pero no explican por qué. Mientras que el Analista de Calidad y el Coordinador número 2 están de acuerdo en que es impositiva porque las decisiones se transmiten e informan, no como antes que Teleimfo realizaba reuniones para escuchar sugerencia y opiniones frente a un caso en particular para así tomar la decisión final.

El área de gestión humana de la antigua Teleimfo realizaba actividades de participación con los asesores, donde se les preguntaba por algunos aspectos laborales con los que ellos estuvieran en desacuerdo, inclusive trimestralmente asesores elegidos por cada central asistían a una reunión directamente con el presidente de Teleimfo lo que generaba identidad y participación entre todos los colaboradores de la empresa. El hecho de que haya una relación directa con gestión humana y las directivas de la empresa con los asesores genera compromiso por hacer el trabajo bien, esto va directamente relacionado con la motivación, una persona comprometida y feliz se desempeña mejor, más aún en trabajos tan rutinarios como son las labores de *contact center* donde esta variable debe estar arriba ya que afecta directamente a la misión de la empresa.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Producto de la observación directa

En el proceso de observación directa se evidenció la inconformidad de los asesores en algunos aspectos tales como el hacinamiento, por ejemplo en la zona de alimentación las mesas y sillas son insuficientes debido al número de trabajadores, el cual ha aumentado luego de la fusión, esto implica alta desmotivación porque afecta directamente la comodidad y ergonomía haciendo que los asesores busquen otras opciones de empleo, tomando el trabajo en el *contact center* como algo transitorio.

Al ver los puestos de trabajo, observamos las restricciones que los asesores comentaron inicialmente, donde se corroboró los nuevos lineamientos de organización que está implementando la empresa fusionada la cual busca que el asesor este sintonizado totalmente en las llamadas que entran al *contact center*, sin embargo lo que hacen es limitar al asesor de tener otras opciones de esparcimiento en su puesto de trabajo en los lapsos de tiempo libre en que no ingresan llamadas a la central.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Discusión

La fusión entre Teleimfo y Multy, se puede considerar como una fusión exitosa en el sentido de adquisición de nuevos clientes, debido a que posiblemente se incrementaron los ingresos; sin embargo a nivel del ambiente laboral se puede afirmar que la fusión ha sido un fracaso y no porque esté llevando a pérdidas, sino porque no se hizo un estudio de cultura organizacional previo donde se alineara la cultura europea y la cultura latinoamericana. Esta fusión se enfocó más en la plataforma estratégica y en el incremento de sus clientes, dejando de lado el factor humano, parte fundamental en cualquier organización. En seguida se mostrarán algunas representaciones o dimensiones que componen el clima organizacional para argumentar lo expuesto.

El autor Carlos Méndez plantea que el clima organizacional se integra de tres perspectivas: individuo, grupo y organización, y en el presente trabajo se analizaron estos tres aspectos con los instrumentos pertinentes, dando como resultado que el asesor de servicio como individuo se siente desmotivado debido a las nuevas circunstancias de la empresa, es decir a la nueva estructura organizacional, donde las políticas, normas y pautas de comportamiento tuvieron un marcado cambio. En cuanto al grupo, según el análisis evidencia que los asesores de servicio se sienten aislados y con poca participación en la empresa, esto se ve representado en la baja calificación de la variable de liderazgo, de hecho esta percepción es confirmada por el personal del área administrativa, ya que ellos califican las decisiones de la nueva gerencia como impositivas más no participativas.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Con lo anterior, se puede analizar que la organización, particularmente en las 6 centrales con las que se realizó la investigación, han notado el cambio en el clima organizacional, afectando directamente las percepciones de los colaboradores, esto se confirma con las mediciones de clima que la empresa realizó en años anteriores contrastados con los resultados de la encuesta IMCOC.

Aunque no se podría decir de forma radical que el clima organizacional de la empresa fusionada desmejoró totalmente, cabe anotarse que si se vieron afectadas variables importantes del clima que repercuten en las actitudes de los asesores, estas se deben tener muy presentes, pues son los asesores de servicios quienes finalmente cumplen la razón de ser de la empresa que se basa en un servicio al cliente con pasión y excelencia.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Conclusiones

Los estudios acerca de las fusiones exitosas se enfocan generalmente en la parte económica, pensando solo en incrementar las ganancias, el valor de las acciones, las ventas, los clientes externos, etc., dejando de lado el talento humano y la alineación de las culturas para no generar colisiones durante el proceso.

Con el estudio de caso, se pudo corroborar cualitativa y cuantitativamente que el clima organizacional desmejoró notablemente después de la fusión, debido a diferentes causas, como por ejemplo la no implementación de un programa de comunicación que informara a los trabajadores acerca de dicho proceso; la reestructuración del organigrama que eliminaba ciertos cargos e incluía otros disminuyendo las oportunidades de ascenso a los clientes internos; no hay una figura de liderazgo debido al incremento del control y supervisión en el puesto de trabajo; se ha disminuido el valor de la hora debido a que se alinee con los estándares internacionales; entre otros factores que llevaron al declive.

Se precisa que este trabajo investigativo no pretendió determinar el planteamiento de estrategias, proyectos o planes de mejoramiento del clima organizacional sino simplemente conocer los cambios que se generaron después de la fusión y en qué medida estadística desmejoró. A partir de los gráficos comparativos se pudo determinar que todas las variables iniciaron desde el año 2007 con un puntaje muy bajo, se incrementó un poco en el 2008, creció en el 2009 y finalmente en el año 2010, después del proceso de fusión decayó alcanzando el porcentaje del 2007.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Esta tesis demuestra que es necesario tener un análisis previo del clima organizacional, para que el impacto de la fusión no sea tan fuerte.

Es muy probable que más adelante el clima organizacional se estabilice y se incremente, pero la idea de un análisis de clima organizacional previo a la fusión, es evitar que el personal se desmotive y que la empresa tenga que gastar más tiempo y presupuesto en capacitaciones o campañas de motivación e incentivos. Si Multy y Teleimfo hubieran tenido en cuenta este importante elemento, tal vez no se hubieran afectado tantas variables durante el proceso de fusión.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Recomendaciones

Como las fusiones empresariales son tan frecuentes en la economía mundial, y particularmente han tomado fuerza en Colombia, es clave para el éxito del negocio tener presente el curso que se le dará al ambiente laboral, pues de este depende que las nuevas estrategias gerenciales que se desarrollen en la fusión tengan una adecuada aceptación y así no hayan choques con el cambio de modelo laboral; para ello es indispensable que haya una fuerte campaña informativa donde se comunique a los trabajadores los nuevos parámetros organizacionales, esto fue lo que faltó en la fusión de Teleimfo y Multy, ya que los trabajadores se enteraron de la fusión inicialmente por los medios de comunicación masiva y un mes después con charlas informales por parte del personal administrativo.

Para que el proceso de fusión empresarial sea exitoso debe contar con un adecuado plan de comunicaciones, si no lo hay, la fusión generará incertidumbre, que a su vez desencadena desmotivación y una mala percepción en todo el equipo de trabajo, esto fue lo que sucedió con la integración de Teleimfo y Multy, donde la comunicación fue segada en todas las áreas de la empresa y las centrales de servicio, repercutiendo notablemente en el clima organizacional.

De las cinco variables que se compararon, dos de ellas tuvieron un porcentaje notablemente bajo: motivación y toma de decisiones, la primera abarca las condiciones de trabajo (infraestructura y organización), desarrollo integral, pertinencia, retribuciones y beneficios, las cuales involucra directamente al área de gestión humana, quienes deben concientizar a toda la organización, incluyendo el área directiva, a trabajar en campañas

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

que promuevan la pertenencia del asesor con su empresa y revisando las condiciones laborales y ambientales en las que se encuentran. Así mismo, el liderazgo, que implica el reconocimiento, orientación y apoyo de los jefes, ha afectado el clima notoriamente, ya que no se sienten involucrados en los proyectos de la compañía. El ambiente podría mejorar siempre y cuando las campañas dirigidas a los asesores que organizaba la antigua Teleimfo continúen, dándole el nuevo enfoque organizacional que beneficiará para reforzar la estructura empresarial y que se verá representada en motivación y por ende en un nivel de servicio al cliente eficaz y con calidad.

En cuanto a la integración del modelo laboral, que para el presente análisis se trató entre una cultura europea y una latinoamericana, es indispensable realizar un estudio de cultura organizacional para unificar adecuadamente las nuevas estrategias del negocio, y no caer en la incertidumbre como sucedió en la empresa fusionada.

Para el caso específico de empresas de productos intangibles, como es el caso del servicio, la no alineación de los procesos, valores, principios, estructura y metodologías organizacionales puede ocasionar que la desmotivación que se genera sea alta, representando que haya rotación de personal frecuentemente, lo que implica capacitación para nuevos empleados y disminución en la atención al cliente, así mismo, la desmotivación podría generar caída en la calidad del servicio, que para el caso de los *Contact Centers* representa insatisfacción por parte de las empresas dueñas de los productos, que a su vez representaría pérdida de clientes.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Del mismo modo, hay que generar sentido de pertenencia por la nueva empresa fusionada, pues los trabajadores verán un notable cambio, desde la imagen corporativa, hasta todo el marco estratégico de la empresa, así no habrá incertidumbre, sino que por el contrario se podría aprovechar la fusión para que los asesores asimilen el cambio como un nuevo reto laboral que permitirá proyectarlos profesionalmente.

Por último, es importante que la empresa fusionada continúe realizando mediciones de clima organizacional como lo venía haciendo Teleimfo, esto permitirá hacer comparativos al área de gestión humana con respecto a las percepciones de los trabajadores y tomar medidas para mejorar, reforzar o continuar con las políticas que han funcionado.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Referencias

Romero, A. (2002). *Globalización y pobreza*. Pasto: Editorial Universitaria, Universidad de Nariño.

Mascareñas, J. (2005). *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. Madrid: Mac Graw Hill.

Franco, N. (2010). *Artículo: Alianzas estratégicas: una alternativa competitiva*. Recuperado de <http://www.encolombia.com/economia/alianzasestrategicas.html>

López, C. (2001). *Artículo: Alianzas estratégicas: una alternativa de crecimiento*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/alianzasestrategicas.html>

Gaughan, P. (2006). *Fusiones y adquisiciones: las claves para prevenir errores*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Krallinger, J. (1999). *Fusiones y Adquisiciones de Empresas. Una estrategia vital de negocios en el 2000*. México: Mac Graw Hill.

Anónimo. (2009). *Artículo: Fusiones de empresas están de moda*. Recuperado de http://www.cambio.com.co/economiacambio/847/6184989-pag-2_2.html.

Escobar, I. (2004). *Monografía: Fusión y Adquisición*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/fusadqui.htm>

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

El Desempleo en Colombia Empezó a Ceder (1 de octubre de 2010). *El País*. Recuperado de

<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/desempleo-en-colombia-empezo-ceder>

El Sector de Contact Center Se Consolida en Nuestro País (26 de mayo de 2009). *El tiempo*.

Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-5273567>

Anónimo. (2003), *Artículo: Latinoamérica: en el punto de mira de la industria de los call*

centers. Recuperado de

<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=586>

Apuestas para crecer (10 de octubre de 2008). *Revista Dinero*. Recuperado de

http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=53344&IdTab=1

Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis*

para su intervención. Bogotá: Central editorial Universidad del Rosario.

Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*.

México: McGraw Hill.

Ramírez, G. (s. f.). Estudio de caso acerca de la Metodología Management Development

Network.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Anexos

- Anexo 1: Diseño de la encuesta IMCOC adaptada a las necesidades de la investigación
- Anexo 2: Diseño de la entrevista aplicada a cargos administrativos de la empresa fusionada.
- Anexo 3: Resultados de las encuestas IMCOC aplicadas a cargos operativos
- Anexo 4: Respuestas de las entrevistas a cargos directivos

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

1. Cómo califica los conocimientos que tiene acerca de la empresa después de la fusión?	7	Excelentes	2. Califique la cantidad de información que recibió acerca de los objetivos y políticas de la nueva fusión	7	Toda la información	3. Al participar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa fusionada, en que forma satisface sus deseos y necesidades personales.	7	Plenamente
	6	Buenos		6	Suficiente información		6	Gran satisfacción
	5	Aceptables		5	Información apenas necesaria		5	Alguna satisfacción
	4	Regulares		4	Alguna información		4	Indiferente
	3	Malos		3	Muy poca información		3	Alguna insatisfacción
	2	Muy Malos		2	Casi ninguna información		2	Gran insatisfacción
	1	Pésimos		1	No recibió ninguna información		1	Insatisfacción absoluta
4. Califique la ayuda y colaboración que cree que existe entre los trabajadores de la empresa fusionada	7	Excelente	5. Después de la fusión, participa cuando se vincula a grupos de trabajo	7	Como líder	6. ¿Con qué frecuencia acostumbra a divertirse con sus compañeros después de la fusión?	7	Siempre
	6	Buena		6	Como organizador		6	Con mucha frecuencia
	5	Aceptable		5	Como colaborador		5	Periódicamente
	4	Regular		4	Simplemente participa		4	Algunas veces
	3	Mala		3	Participa porque toca		3	Muy de vez en cuando
	2	Muy Mala		2	Participa con desagrado		2	Casi nunca
	1	Pésima		1	No participa		1	Nunca
7. ¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas u otras actividades de diversión?	7	Siempre	8. Participa en las actividades de esparcimiento que realizan en la empresa fusionada	7	Como líder	9. Después de la fusión, ¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas dentro de su central?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Como organizador		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Como colaborador		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Simplemente participa		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Participa porque toca		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Participa con desagrado		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	No participa		1	Nunca
10. Cuándo no puede solucionar inquietudes de su trabajo, ¿las plantea a su jefe?	7	Siempre	11. Cuándo no puede solucionar inquietudes o problemas de trabajo, ¿las plantea a sus compañeros?	7	Siempre	12. Después de la fusión, de acuerdo con sus superiores, ¿su trabajo lo hace como usted quiera?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca		1	Nunca
13. ¿Considera que sus jefes actúan de manera justa?	7	Siempre	14. Después de la fusión, Cuando su jefe da órdenes, tiene razón como para ser obedecido	7	Siempre	15. Su jefe controla su trabajo en lo que le corresponde	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca		1	Nunca
16. ¿Obtiene ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?	7	Siempre	17. Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores	7	Siempre	18. Califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores a desempeñar.	7	Toda la información
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Suficiente información
	5	Periódicamente		5	Periódicamente		5	Información apenas necesaria
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Alguna información
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Muy poca información
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Casi ninguna información
	1	Nunca		1	Nunca		1	No recibió ninguna infor.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

19. Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe	7	Siempre	20. Después de la fusión, le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo además de las que tiene actualmente	7	Siempre	21. Después de la fusión, Participa en las decisiones de la Empresa, en especial las que afectan su trabajo	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Casi nunca
22. Después de la fusión, Las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar una decisión	1	Nunca	23. ¿Cómo califica las relaciones con sus compañeros de trabajo?	1	Nunca	24. ¿Cuándo tiene un problema de trabajo, lo soluciona con sus compañeros y superiores?	1	Nunca
	7	Siempre		7	Excelentes		7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Buenas		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Aceptables		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Regulares		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Malas		3	Muy de vez en cuando
25. ¿Cómo considera el trato y relación con su jefe?	2	Casi nunca	26. ¿Cómo califica la confianza entre los jefes y trabajadores después de la fusión?	2	Muy Malas	27. Después de la fusión, ¿en qué medida se enteran las directivas de los problemas de su central?	2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Pésimas		1	Nunca
	7	Excelentes		7	Excelentes		7	Conoce los problemas
	6	Buenas		6	Buenas		6	Conoce todos los problemas
	5	Aceptables		5	Aceptables		5	Algunos problemas
	4	Regulares		4	Regulares		4	Conocen todos los problemas
28. ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?	3	Malas	29. ¿Cómo se siente con el salario que recibe?	3	Malas	30. Después de la fusión, ¿Cómo se siente por estar trabajando en esta empresa?	3	Desconoces algunos problemas
	2	Muy Malas		2	Muy Malas		2	Desconocen casi todos los prob.
	1	Pésimas		1	Pésimas		1	No conocen ningún problema
	7	Muy realizado y satisfecho		7	Muy retribuido y satisfecho		7	Muy contento y satisfecho
	6	Realizado		6	Satisfecho		6	Contento
	5	Satisfecho		5	Retribuido justamente		5	Está bien, no le desagrada
31. ¿En qué medida cumple con su trabajo?	4	Ni lo uno, ni lo otro	32. Después de la fusión, ¿Cómo califica la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?	4	Conforme	33. El tiempo trabajado en esta empresa, independiente de la fusión es:	4	No le agrada, ni le satisface
	3	Insatisfecho		3	insatisfecho		3	Trabaja aquí porque le toca
	2	Muy insatisfecho		2	Muy insatisfecho		2	Insatisfecho
	1	Totalmente insatisfecho		1	Totalmente insatisfecho		1	Totalmente insatisfecho
	7	Cumplo con mi trabajo y más		7	Excelente		7	7 años o más
	6	Cumplo con todo mi trabajo		6	Buena		6	6 años
34. Después de la fusión, ¿Cómo califica estar trabajando en esta empresa?	5	Cumplo casi con todo mi trab.	35. Después de la fusión, su trabajo es revisado en esta empresa	5	Aceptable	36. Después de la fusión, ¿en qué medida conoce los resultados de la revisión de su trabajo?	5	5 años
	4	Algunas veces cumplo		4	Regular		4	4 años
	3	Muy de vez en cuando cumplo		3	Mala		3	3 años
	2	Casi nunca cumplo		2	Muy Mala		2	2 años
	1	Nunca cumplo		1	Pésima		1	1 año y menos
	7	Es muy importante y satisfactorio		7	Siempre		7	Siempre
6	Es importante	6	Con mucha frecuencia	6	Con mucha frecuencia			
5	Es satisfactorio	5	Periódicamente	5	Periódicamente			
4	Ni lo uno, ni lo otro	4	Algunas veces	4	Algunas veces			
3	Le da poca importancia	3	Muy de vez en cuando	3	Muy de vez en cuando			
2	Le da alguna importancia	2	Casi nunca	2	Casi nunca			
1	No da ninguna importancia	1	Nunca	1	Nunca			

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

37. Después de la fusión, ¿con qué frecuencia comenta la realización de su trabajo?	7	Siempre	38. Después de la fusión, ¿en qué forma trabaja si su jefe lo controla?	7	Muy contento y complacido	39. Después de la fusión, le parece adecuada la forma como su jefe lo controla	7	Excelente
	6	Con mucha frecuencia		6	Contento y satisfecho		6	Buena
	5	Periódicamente		5	Tranquilo		5	Aceptable
	4	Algunas veces		4	Indiferente		4	Regular
	3	Muy de vez en cuando		3	Intranquilo		3	Mala
	2	Casi nunca		2	Descontento y tensionado		2	Muy Mala
	1	Nunca		1	Muy restringido		1	Pésima
40. Califique el control que debe tener una empresa para que funcione bien según su criterio	7	Autocontrol periódico con apoyo del jefe						
	6	Autocontrol ocasional con apoyo del jefe						
	5	Periódico realizado por su jefe						
	4	Usted es indiferente al control						
	3	Muy de vez en cuando debe hacerse control						
	2	Casi nunca debe hacerse control						
	1	Nunca debe hacerse control						

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

- Anexo 2: Diseño de la entrevista aplicada a cargos administrativos de la empresa fusionada.

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA	
ENTREVISTADOR:	_____
ENTREVISTADO:	_____
CARGO:	_____
FECHA:	_____
1. ¿Por qué cree que Teleimfo se fusionó con Multy?	
2. ¿Considera que las condiciones laborales y el desempeño de todos los colaboradores de la empresa fusionada ha mejorado a partir de la fusión?	
3. ¿Cómo reaccionaron los colaboradores ante la fusión?	
4. ¿Cuáles fueron los cambios más notorios en la empresa?	
5. ¿Cambió la estructura organizacional al momento de la fusión?	
6. ¿Cuáles son los medios de comunicación más importantes en la empresa, ahora que se ha fusionado?	
7. ¿Se ha diagnosticado la satisfacción de los trabajadores después de la fusión?	
8. ¿Usted se siente más comprometido con la empresa después de la fusión con Multy?	
9. ¿Qué elementos motivan o desmotivan a los trabajadores?	
10. ¿Cuáles son los mecanismos de participación en la empresa fusionada?	
11. ¿Cambiaron las políticas de contratación o las políticas salariales después de la fusión?	
12. ¿Los colaboradores se sienten cómodos con las instalaciones de la empresa?	
13. ¿Con el proceso de fusión cambiaron las normas y el personal?	
14. ¿Cuáles son los principales elementos de la nueva cultura (filosofía, valores, principios)?	
15. ¿Usted cree que los empleados de la empresa fusionada permanecen en la empresa porque se sienten identificados con ella o por conservar el empleo?	
16. ¿Cuáles son los principales valores y principios que se preservan después de la fusión?	
17. ¿La toma de decisiones es impositiva, persuasiva, participativa u otra? Dar un ejemplo.	
18. ¿A partir de la fusión, se generó algún cambio frente a los eventos realizados a los colaboradores?	

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

- Anexo 3: Resultados de las encuestas IMCOC aplicadas a cargos operativos

PREGUNTAS	7	6	5	4	3	2	1	TOTAL
	Excelentes	Buenos	Aceptables	Regulares	Malos	Muy Malos	Pésimos	
	Toda la información	Suficiente información	Información apenas necesaria	Alguna información	Muy poca información	Casi ninguna información	No recibió ninguna información	
	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca	
1. ¿Cómo califica los conocimientos que tiene acerca de la empresa después de la fusión?	3	25	7	8	1	1		45
2. Califique la cantidad de información que recibió acerca de los objetivos y políticas de la nueva fusión.	2	13	14	10	2	3	1	45
3. Al participar en el cumplimiento de los objetivos, en que forma satisface sus deseos y necesidades personales.		15	14	11	2	2	1	45
4. Califique la ayuda y colaboración que cree que existe entre los trabajadores de la empresa fusionada	3	24	9	6	1	2		45
5. Después de la fusión, participa cuando se vincula a grupos de trabajo		1	14	21	0		9	45
6. ¿Con qué frecuencia acostumbra a divertirse con sus compañeros después de la fusión?	3	8	8	10	6	6	4	45
7. ¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas u otras actividades de diversión?		2	8	10	15	4	6	45
8. Participa en las actividades de esparcimiento que realizan en la empresa fusionada		1	17	16	1		10	45
9. Después de la fusión, ¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas dentro de su central?	5	4	8	16	3	6	3	45
10. Cuando no puede solucionar inquietudes de su trabajo, ¿las plantea a su jefe?	12	13	11	3	4	1	1	45
11. Cuando no puede solucionar inquietudes o problemas de trabajo, ¿las plantea a sus compañeros?	9	10	9	13	1	1	2	45

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

12. Después de la fusión, de acuerdo con sus superiores, ¿su trabajo lo hace como usted quiera?	1	2	4	11	8	9	10	45
13. ¿Considera que sus jefes actúan de manera justa?	12	9	10	8	3	3		45
14. Cuando su jefe da órdenes, tiene razón como para ser obedecido	8	20	9	6	2			45
15. Su jefe controla su trabajo en lo que le corresponde	17	14	9	3	1	1		45
16. ¿Obtiene ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?	14	15	7	6	3			45
17. Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores	10	7	7	16	1	2	2	45
18. Califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores a desempeñar.	9	23	10	2	1			45
19. Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe	1		3	9	3	7	22	45
20. Después de la fusión, le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo además de las que tiene actualmente	12	7	5	12	2	1	6	45
21. Después de la fusión, Participa en las decisiones de la Empresa, en especial las que afectan su trabajo	2	2	7	9	6	9	10	45
22. Después de la fusión, las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar una decisión	5	3	2	19	4	5	7	45
23. ¿Cómo califica las relaciones con sus compañeros de trabajo?	14	29	2					45
24. ¿Cuándo tiene un problema de trabajo, lo soluciona con sus compañeros y superiores?	11	12	6	14		1	1	45
25. ¿Cómo considera el trato y relación con su jefe?	13	24	5	3				45
26. ¿Cómo califica la confianza entre los jefes y trabajadores después de la fusión?	7	24	10	4				45
27. Después de la fusión, ¿en qué medida se enteran las directivas de los problemas de su central?	10	12	10	4	7	2		45
28. ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?	4	6	24	8	2	1		45
29. ¿Cómo se siente con el salario que recibe?	1	5	5	16	14	2	2	45

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

30. Después de la fusión, ¿Cómo se siente por estar trabajando en esta empresa?	4	17	19	3	1		1	45
31. ¿En qué medida cumple con su trabajo?	21	21	3					45
32. Después de la fusión, ¿Cómo califica la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?	3	15	13	9	3		2	45
33. El tiempo trabajado en esta empresa es de...		1		8	5	10	21	45
34. ¿Cómo califica estar trabajando en esta empresa?	5	13	19	5	3			45
35. Después de la fusión, su trabajo es revisado en esta empresa	10	17	10	8				45
36. Después de la fusión, ¿en qué medida conoce los resultados de la revisión de su trabajo?	6	12	16	7	3	1		45
37. Después de la fusión, ¿con qué frecuencia comenta la realización de su trabajo?	3	8	17	11	4	1	1	45
38. ¿En qué forma trabaja si su jefe lo controla?	1	7	20	10	4	2	1	45
39. Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla	6	24	10	4	1			45
40. Califique el control que debe tener una empresa para que funcione bien según su criterio	28	10	3	4				45

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

- Anexo 4: respuestas de las entrevistas a cargos directivos

Entrevistas a ejecutivos y analista de calidad de la empresa fusionada y coordinadores de algunas centrales de la empresa fusionada:

Ejecutivo de cuenta:

- ✓ ¿Por qué cree que Teleimfo se fusionó con Multy?

En este momento el mercado de *Contact Center* está muy competitivo, las empresas colombianas vieron la necesidad de hacer esa alianza estratégica para no desaparecer como marca. En nuestro caso Multy es una multinacional reconocida mundialmente y es uno de los *Contact Center* más grandes del mundo. La tendencia es que los *Contact* pequeños tienden a desaparecer por eso es necesario este tipo de alianzas o fusiones.

- ✓ ¿Considera que las condiciones laborales y el desempeño de todos los colaboradores de la ahora empresa fusionada ha mejorado a partir de la fusión?

Si, aunque una fusión lleva su tiempo, en este momento nos estamos alineando a los procesos de Multy, la parte administrativa se está empalmando, y mientras nos alineamos los beneficios se verán en el transcurso del 2011.

Por el momento se está viendo que con la llegada de nuevos clientes internacionales, norteamericanos y europeos, se abren nuevos puestos de trabajo para personas bilingües, esto es generar más empleo, que es nuestro propósito, por el momento hemos generado 3 mil empleos directos. Entonces, el panorama es que se trae más gente, y los que ya estaban internos con la compañía empiezan a tener ascensos verticales, es decir

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

de Asesores a Coordinadores, de Coordinadores a Ejecutivos de Cuenta, y estos a su vez a Directores, obviamente este proceso esta lento por el acople de la empresa.

- ✓ ¿Cómo reaccionaron los colaboradores ante la fusión?

En un principio fue una sorpresa, porque como en toda fusión por absorción la reestructuración se tuvo que hacer pero en los niveles 1 y 2, pero en la parte operativa no se modificó nada. Entonces se pensó que los puestos de trabajo iban a disminuir, pero la incertidumbre ya pasó, los contratos siguieron los mismos y las condiciones iguales.

- ✓ ¿Cuáles fueron los cambios más notorios en la empresa?

Todo el modelo operativo cambió, por lo que ahora se está realizando seguimiento a los asesores en sus llamas de forma continua, eso se conoce como tops.

Otro cambio fue la implementación de *e-learning*, que es una herramienta de capacitación para toda el área administrativa, por ahora, en el 2011 se piensa implementar para los asesores.

- ✓ ¿Cambió la estructura organizacional al momento de la fusión?

En el organigrama de la empresa se creó una nueva área, que es la de Logística e Infraestructura, encargada de las sedes y la adecuación de las mismas.

- ✓ ¿Cuáles son los medios de comunicación más importantes en la empresa, ahora que se ha fusionado?

Las comunicaciones corporativas es nuestro fuerte porque permite que haya un enlace entre el colaborador y la compañía, como la intranet y la revista de la empresa.

- ✓ ¿Se ha diagnosticado la satisfacción de los trabajadores después de la fusión?

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

En el mes de diciembre realizamos la encuesta de clima laboral.

- ✓ ¿Usted se siente más comprometido con la empresa después de la fusión con Multy?

Sí, porque pasar de una empresa nacional a una multinacional exige más profesionalmente, eso hace que uno esté en constante actualización y capacitación, la empresa brinda la posibilidad de que uno se prepare y crezca por ejemplo con el *e-learning*, que es una plataforma que esta aliada con las mejores universidades del mundo con Oxford y Harvard.

- ✓ ¿Cuáles son los mecanismos de participación en la empresa fusionada?

En la intranet tienen la posibilidad de dar sus opiniones, en este medio los asesores manifiestan sus inquietudes o molestias, este canal también es supervisado directamente por el presidente de la compañía, es decir él está enterado de todo lo que sucede en la empresa. Además también se tienen los grupos primarios con el área de Gestión Humana.

- ✓ ¿Los colaboradores se sienten cómodos con las instalaciones de la empresa?

La estructura física se amplió, y se compraron nuevos lotes en Zona Franca donde la iluminación y ventilación es mejor, adaptada especialmente para *Contact Center*. Eso implica que trabajamos para que los asesores se sientan más cómodos, y lo importante es que en el tema de salud ocupacional estamos cumpliendo.

- ✓ ¿Con el proceso de fusión cambiaron las normas y el personal?

Para el personal lo que cambió fue la forma de medir su desempeño ya que Multy tiene un modelo operativo diferente al que tenía Teleimfo por eso los seguimientos al desempeño y servicio al cliente serán más rigurosos, y que entrarán a regir a partir del

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

primer trimestre del 2011. Antes el seguimiento que se les realizaba a los asesores era semanal, ahora será diario, con intervalos de media o una hora, es decir van a ser mucho más operativa las funciones, esto implica que los coordinadores estén más en piso, supervisando que en su escritorio con funciones administrativas, de eso se encargarán otras personas. Entonces a los asesores si se les cambiará la estructura de trabajos y se supervisará más sus funciones.

- ✓ ¿Usted cree que los empleados de la empresa fusionada permanecen en la empresa porque se sienten identificados con ella o por conservar el empleo?

Creo que por conservar el trabajo, aquí en Colombia el tema del *Contact Center* aún no está profesionalizada, no es como en otros países que el asesor de *Contact Center* se ve como un cargo profesional, entonces mientras no tengamos esa cultura, en el país ser asesor siempre será un trabajo de “escampadero” o como un trabajo temporal, y pues la remuneración no es del todo mala, porque aquí se paga un poco más del mínimo legal vigente, pero sí se debería reconocer un poco más. Pero aquí y en toda Colombia, el trabajo en *Contact Center* será algo temporal, mientras se gradúan de la universidad o mientras encuentran un mejor trabajo.

- ✓ ¿Cuáles son los principales valores y principios que se preservan después de la fusión?

Todos los valores corporativos cambiaron, no se conservó ninguno. Sin embargo algunos valores que son afines se conservaron pero con otro nombre, sin dejar por fuera el verdadero objetivo.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

- ✓ ¿La toma de decisiones es impositiva, persuasiva, participativa u otra?

Es participativa, ahora no es una sola persona quién toma las decisiones de la compañía, ahora la empresa depende de una casa matriz, donde las decisiones son en conjunto. Entonces lo que se busca es que en la toma de decisiones participen todas las áreas, cada mes se realizan reuniones y se exponen duda e inquietudes, y entre todos se busca la solución. Entonces la empresa fusionada en Colombia sería autónoma, pero desde México que es nuestra casa matriz se revisarían los indicadores financieros, y nosotros, como empresa desde Colombia tomaríamos el plan de acción para mejoras.

- ✓ ¿A partir de la fusión, se generó algún cambio frente a los eventos realizados a los colaboradores?

Siguen los mismos eventos, obviamente con un mayor presupuesto. Y en algunos casos las premiaciones de los eventos mejoraron, como es el caso de Talentos y Olimpiadas, pues los ganadores salen del país y visitan un país asiático.

Analista de Calidad:

- ✓ ¿Por qué cree que Teleimfo se fusionó con Multy?

Porque en este momento a Teleimfo le interesa más tener clientes internacionales, y esto le permite crecer, además no tenía los recursos suficientes para crecer internacionalmente, por eso vio en Multy una buena oportunidad para crecer, por ser reconocida a nivel mundial.

- ✓ ¿Considera que las condiciones laborales y el desempeño de todos los colaboradores de la ahora empresa fusionado ha mejorado a partir de la fusión?

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

No, yo pienso que a raíz de la fusión, como es una multinacional tan grande, entonces se estandarizó el nivel de la hora con los parámetros mundiales, eso hizo que el valor de la hora bajara, y aquí como en muchos *Contact Center* a los asesores se les paga por hora trabajada. Ha crecido a nivel de volumen de asesores, pero monetariamente se disminuyó el ingreso.

- ✓ ¿Cómo reaccionaron los colaboradores ante la fusión?

Con expectativa a lo que está ahora pasando, porque a pesar que fue hace 11 meses que sucedió la fusión, hasta ahora nos estamos dando cuenta de los cambios. Entonces todavía hay mucha expectativa.

- ✓ ¿Cuáles fueron los cambios más notorios en la empresa?

A nivel de políticas en la seguridad informática, ahora son más estrictas.

- ✓ ¿Cambió la estructura organizacional al momento de la fusión?

No, sigue igual.

- ✓ ¿Cuáles son los medios de comunicación más importantes en la empresa, ahora que se ha fusionado?

La Intranet y las carteleras de gestión humana son los medios por donde conocemos más cosas que están cambiando en la empresa fusionada.

- ✓ ¿Se ha diagnosticado la satisfacción de los trabajadores después de la fusión?

Si se realizaron este año y a final de año se publicarían los resultados.

- ✓ ¿Usted se siente más comprometido con la empresa después de la fusión con Multy?

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

No, yo creo que siempre he estado comprometida con la empresa, independientemente que sea con Teleimfo o empresa fusionada.

✓ ¿Qué elementos motivan o desmotivan a los trabajadores?

Los motivaría el incremento de la hora y el crecimiento a nivel internacional, aunque en algunas centrales no es tan notoria la expansión, en centrales internacionales los asesores si se dan cuenta del crecimiento. Los desmotiva el régimen que ha traído Multy, como es una empresa más grande, con mucha más organización y reglas específicas, donde limitan mucho más a los asesores, eso los desmotiva porque se sienten que no es el trato adecuado para ellos.

✓ ¿Cuáles son los mecanismos de participación en la empresa fusionada?

Todo lo que realiza gestión humana, como es la intranet, donde se atiende las inquietudes de los asesores.

✓ ¿Cambiaron las políticas de contratación o las políticas salariales después de la fusión?

En cuanto a políticas de contratación, no, pero como decía, el valor de la hora si se ha visto afectado, a las nuevas centrales les conservan el salario y nos les incrementan a pesar de trabajar en centrales internacionales.

✓ ¿Los colaboradores se sienten cómodos con las instalaciones de la empresa?

En este momento no, porque a pesar que nos cambiamos a instalaciones físicas más grandes, de igual forma siguen ingresando más asesores, entonces se queda corto el espacio, y eso genera descontento.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

- ✓ ¿Con el proceso de fusión cambiaron las normas y el personal?

Hasta el momento no se ha visto ningún cambio radical, pero si sabemos que habrá modificaciones, por ejemplo en el nombre de los cargos y las funciones, en este momento se encuentra en proceso. Nos informaron a los ejecutivos y directores, es decir a toda la parte administrativa.

- ✓ ¿Cuáles son los principales elementos de la nueva cultura (filosofía, valores, principios)?

Los valores corporativos son más notorios que antes, y ahora hay más de los que tenía antes Teleimfo.

- ✓ ¿Usted cree que los empleados de la empresa fusionada permanecen en la empresa porque se sienten identificados con ella o por conservar el empleo?

En algunos casos por compromiso, pero la mayoría de las veces por conservar el trabajo, porque muchos tienen este trabajo como temporal, y he visto que a pocos les interesa hacer carrera en la empresa.

- ✓ ¿Cuáles son los principales valores y principios que se preservan después de la fusión?

No recuerdo ninguno en este momento.

- ✓ ¿La toma de decisiones es impositiva, persuasiva, participativa u otra?

Impositiva, nos informan las decisiones y ya, antes Teleimfo se acercaba más a nosotros para escuchar nuestras opiniones frente algún cambio que tenían calculado.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

- ✓ ¿A partir de la fusión, se generó algún cambio frente a los eventos realizados a los colaboradores?

No, siguen las mismas actividades, no he visto que haya crecido.

Coordinador número 1 (uno):

- ✓ ¿Por qué cree que Teleimfo se fusionó con Multy?

Pienso que para crecer, expandirse y ante todo para incrementar el capital con clientes extranjeros.

- ✓ ¿Considera que las condiciones laborales y el desempeño de todos los colaboradores de la ahora empresa fusionada ha mejorado a partir de la fusión?

No totalmente, los cambios se han visto pero han sido paulatinos.

- ✓ ¿Cómo reaccionaron los colaboradores ante la fusión?

Reaccionaron bien porque se les mostró el cambio de manera adecuada, las campañas corporativas fueron eficientes así que recibieron la fusión como una buena noticia.

- ✓ ¿Cuáles fueron los cambios más notorios en la empresa?

Es notable la migración de empleados hacia la sede principal, porque se quiere centralizar todas las operaciones, no como antes que se tenían varias sedes. También es notoria la llegada de cuentas internacionales.

- ✓ ¿Cambió la estructura organizacional al momento de la fusión?

Si claro, ahora hay 5 vicepresidencias, antes eran 2, toda la parte administrativa y directiva cambio en la organización.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

- ✓ ¿Cuáles son los medios de comunicación más importantes en la empresa, ahora que se ha fusionado?

Los medios siguen siendo los mismos que antes, la revista institucional, la intranet y carteleras.

- ✓ ¿Se ha diagnosticado la satisfacción de los trabajadores después de la fusión?

Sí, se realizó una encuesta a todos los colaboradores, pero los resultados aún no se han publicado.

- ✓ ¿Usted se siente más comprometido con la empresa después de la fusión con Multy?

Realmente no, las condiciones son las mismas.

- ✓ ¿Qué elementos motivan o desmotivan a los trabajadores?

Motiva el hecho de que se está trabajando con una multinacional, pero se desmotivan en el sentido de que aún no se ha visto mejoría en las condiciones laborales.

- ✓ ¿Cuáles son los mecanismos de participación en la empresa fusionada?

Se han abierto nuevas convocatorias, no porque se hayan creado nuevos cargos, sino porque hay más clientes, porque ha crecido la empresa, esto en la parte laboral; en cuanto a la parte recreativa lo que han hecho es acoger las mejores prácticas de la empresa y trabajar sobre ellas, por ejemplo antes Teleimfo realizaba campeonatos deportivos, ahora con Multy se están realizando mini olimpiadas.

- ✓ ¿Cambiaron las políticas de contratación o las políticas salariales después de la fusión?

No, siguen las mismas.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

- ✓ ¿Los colaboradores se sienten cómodos con las instalaciones de la empresa?

Si porque ahora en la sede principal los espacios son más amplios y adecuados en comparación con la antigua sede.

- ✓ ¿Con el proceso de fusión cambiaron las normas y el personal?

No, simplemente ahora las normas son más rigurosas, las que habían antes se están fiscalizando más.

- ✓ ¿Cuáles son los principales elementos de la nueva cultura (filosofía, valores, principios)?

Tienen más difusión los valores, lo que hicieron fue que acogieron los 5 principales principios y valores que tenía Teleimfo y lo relacionaron con los que tiene Multy y los unificaron, entonces se hace una campaña amplia para que los empleados se identifiquen más rápidamente con la cultura organizacional.

- ✓ ¿Usted cree que los empleados de la empresa fusionada permanecen en la empresa porque se sienten identificados con ella o por conservar el empleo?

La empresa no genera pertenencia, se quedan trabajando por la estabilidad laboral.

- ✓ ¿Cuáles son los principales valores y principios que se preservan después de la fusión?

La excelencia en el servicio, que es la razón de ser de la empresa, es lo más básico.

- ✓ ¿La toma de decisiones es impositiva, persuasiva, participativa u otra?

Es impositiva, las decisiones se transmiten, vienen en cadena, en ningún momento se hace una socialización para definir lineamientos. Pero en el manejo de cada central si se

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

hacen reuniones y hay la posibilidad de dialogar con el ejecutivo, pero esa tendencia se tenía desde antes, no por la llegada de Multy.

- ✓ ¿A partir de la fusión, se generó algún cambio frente a los eventos realizados a los colaboradores?

Se mantienen las mismas actividades, pero se les han complementado con algunos elementos para motivar a los trabajadores a través de incentivos, por ejemplo en este momento hay una prueba de talento y los ganadores pueden irse a concursar la gran final en un país asiático, eso entusiasma mucho a los asesores.

Coordinador número 2 (dos):

- ✓ ¿Por qué cree que Teleimfo se fusionó con Multy?

Para obtener cuentas internacionales, eso se debe a la globalización.

- ✓ ¿Considera que las condiciones laborales y el desempeño de todos los colaboradores de la ahora empresa fusionada ha mejorado a partir de la fusión?

Creo que en este momento aún estamos en el proceso, el próximo año se verán los cambios, pues este año ha sido el empalme.

- ✓ ¿Cómo reaccionaron los colaboradores ante la fusión?

Creo que bien.

- ✓ ¿Cuáles fueron los cambios más notorios en la empresa?

Hay más procesos, lo que significa que debemos presentar más informes eso hace que sean más estrictos.

- ✓ ¿Cambió la estructura organizacional al momento de la fusión?

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Creo que fusionaron algunas áreas de la empresa.

- ✓ ¿Cuáles son los medios de comunicación más importantes en la empresa, ahora que se ha fusionado?

Pues el correo electrónico y la página de Intranet.

- ✓ ¿Se ha diagnosticado la satisfacción de los trabajadores después de la fusión?

Se ha hecho una encuesta de clima laboral, los resultados aún no los conocemos.

- ✓ ¿Usted se siente más comprometido con la empresa después de la fusión con Multy?

Si porque hay procesos que exigen mayor compromiso con las nuevas políticas de la empresa.

- ✓ ¿Qué elementos motivan o desmotivan a los trabajadores?

Creo que desmotivar nada, y lo que los motiva es que ahora es una empresa multinacional, con esto sienten una garantía de estabilidad económica de la empresa.

- ✓ ¿Cuáles son los mecanismos de participación en la empresa fusionada?

Gestión humana es la encargada de realizar actividades mensuales, y ahora he visto que se motiva más para que todas las centrales participen.

- ✓ ¿Cambiaron las políticas de contratación o las políticas salariales después de la fusión?

Creo que no se han cambiado la forma de contratación y selección de los asesores.

- ✓ ¿Los colaboradores se sienten cómodos con las instalaciones de la empresa?

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA FUSIÓN EMPRESARIAL

Si claro, en las antiguas instalaciones era más complicado porque no estaban adecuadas, aquí en la sede principal lo único que se complica es el medio de transporte, pero no a todos les afecta eso.

- ✓ ¿Con el proceso de fusión cambiaron las normas y el personal?

No, todo es igual, sólo que ahora la entrega de algunas tareas es más puntual que antes.

- ✓ ¿Cuáles son los principales elementos de la nueva cultura (filosofía, valores, principios)?

Ninguno, sólo que ahora son más visibles la misión, visión y valores.

- ✓ ¿Usted cree que los empleados de la empresa fusionada permanecen en la empresa porque se sienten identificados con ella o por conservar el empleo?

Creo que por compromiso con la empresa quienes pertenecemos al área administrativa, pero algunos asesores que ingresan por contrato a término fijo permanecen por conservar el trabajo, y mientras consiguen un trabajo mejor.

- ✓ ¿Cuáles son los principales valores y principios que se preservan después de la fusión? No recuerdo ninguno en este momento.

- ✓ ¿La toma de decisiones es impositiva, persuasiva, participativa u otra?

Es participativa.

- ✓ ¿A partir de la fusión, se generó algún cambio frente a los eventos realizados a los colaboradores? Hay más que antes y algunas actividades que tenía Teleimfo continuaron.