



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**COMPETENCIAS LABORALES CLAVES EN LA FUSIÓN DE
ÁREAS TÉCNICAS CASO: MILLICOM TEGUCIGALPA
HONDURAS**

**SUSTENTADO POR:
GERARDO ALFREDO AGUILAR CERRATO
JOSÉ MANUEL BORJAS DUBÓN**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F. M.,
JULIO, 2013**

HONDURAS, C.A.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC
FACULTAD DE POSTGRADO**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**RECTOR
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL
JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
JEFFREY LANSDALE**

**COMPETENCIAS LABORALES CLAVE EN LA FUSIÓN DE
ÁREAS TÉCNICAS CASO: MILLICOM TEGUCIGALPA
HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CINTHIA ISELA CANO ACOSTA**

**ASESOR TEMÁTICO
RUTH ESTHER CAMPOS LÓPEZ**

MIEMBROS DE LA TERNA:

JAVIER ABADIE

HECTOR CÁRCAMO

MARLÓN BREVÉ



FACULTAD DE POSTGRADO

COMPETENCIAS LABORALES CLAVES EN LA FUSIÓN DE ÁREAS TÉCNICAS CASO: MILLICOM TEGUCIGALPA HONDURAS

AUTORES:

Gerardo Alfredo Aguilar Cerrato

José Manuel Borjas Dubón

RESUMEN

Esta investigación es una iniciativa de análisis en el campo de la gestión por competencias y su aplicación en los procesos de fusión de áreas técnicas. La investigación se plantea a partir del análisis de la gestión por competencias como un elemento que contribuye al éxito de un proceso de fusión interno basado en el análisis de las competencias laborales clave, específicamente aquellas competencias asociadas a la aptitud para manejar cambios en el curso de la vida laboral. Se realiza una revisión conceptual de la gestión por competencias en el proceso de fusión, luego se obtienen experiencias individuales de un grupo de personas involucradas en un proceso de fusión a través de una metodología de investigación cualitativa. Se llegan a conclusiones importantes identificando competencias clave que se requieren desarrollar de manera individual en un proceso de fusión de áreas técnicas y que los jefes de mandos intermedios y el departamento de RRHH tienen un rol activo como facilitadores en el desarrollo de las mismas, siendo además portavoces y difusores de la información para minimizar la atmósfera de incertidumbre que tiende a surgir en una fusión y disminuir la resistencia que por naturaleza tenemos los seres humanos al cambio.

Palabras clave: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Gestión del Cambio, Manejo de Información, Proceso de Fusión y Competencias Laborales Clave.



GRADUATE SCHOOL

KEY JOB SKILLS IN THE MERGER OF TECHNICAL AREAS CASE: HONDURAS TEGUCIGALPA MILLICOM

ABSTRACT

This research is an initiative of analysis in the field of skills management and their application in merger processes of technical areas. The research arises from the analysis of skills management as an element that contributes to the success of a merger process based on the analysis of key labor skills, specifically those skills associated with the ability to manage changes during working life. It was performed a conceptual review of the skills management in the merger processes, then it were obtained individual experiences of a group of people involved in a merger through a qualitative research methodology. Important conclusions were reached identifying key skills required to individually develop in a merger process of technical areas and that middle managers and the HR department have an active role as facilitator in the development of these, being also spokespersons and disseminators of information to minimize the atmosphere of uncertainty that tends to arise in a merger and decrease the resistance that human beings have by nature to change.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Culture, Change Management, Information Management, Merger Process and Job Skills Key.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 INTRODUCCIÓN	9
1.2 ANTECEDENTES	10
1.2.1 ANTECEDENTES GENERALES	10
1.2.2 MILLICOM HONDURAS.....	11
1.2.3 ANTECEDENTES DE CASOS DE ESTUDIO SIMILARES	13
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	14
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	15
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.6 VARIABLES DE ESTUDIO.....	16
1.7 JUSTIFICACIÓN	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	18
2.1 MARCO CONCEPTUAL	18
2.2 BASES TEÓRICAS	19
2.2.1 FUSIONES Y ADQUISICIONES	19
2.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	21
2.2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	24
2.2.4 GESTIÓN DEL CAMBIO	26
2.2.5 MANEJO DE LA INFORMACIÓN	30
2.2.6 COMPETENCIAS LABORALES	33
2.3 SITUACIÓN ACTUAL MILLICOM HONDURAS	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	39
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	40
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40
3.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	41

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	41
3.5.1 APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	42
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	44
4.1 INTRODUCCIÓN	44
4.2 RESEÑA PROFESIONAL DE LOS PARTICIPANTES.....	44
4.3 ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS	50
4.3.1 ENTREVISTAS.....	50
4.3.2 GRUPO DE DISCUSIÓN – TÉCNICA PHILLIPS 6-6	53
4.3.3 ANÁLISIS FODA	64
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1 CONCLUSIONES.....	70
5.2 RECOMENDACIONES	71
CAPÍTULO VI: APLICABILIDAD	72
6.1 INTRODUCCIÓN	72
6.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	72
6.2.1 MANEJO DE LA INFORMACIÓN	73
6.2.2 DESARROLLO DE COMPETENCIAS CLAVE	79
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	87

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 INTRODUCCIÓN

Tanto la gestión por competencias como las fusiones y adquisiciones son temas interesantes de estudio, el primero resulta un tema recientemente estudiado que difiere con la administración convencional a la que las empresas están acostumbradas y el segundo lleva en si un interés muy especial puesto que al realizar una fusión o adquisición la empresa quiere obtener resultados positivos y las empresas de telecomunicaciones son negocios que también se ven envueltos en estos temas.

Son muchas las razones por las cuales una fusión o adquisición puede fracasar, al revisar algunos casos entre las principales razones siempre encontramos que el factor humano es un tema importante que se debe considerar, en particular cómo afronta cada individuo el cambio desde el más alto hasta el más bajo nivel.

En vista que un proceso de fusión puede implicar un importante número de cambios a nivel organizacional, de procesos, procedimientos y hasta de estrategias de las unidades de negocios involucradas, es necesario brindar siempre la atención y administración del recurso humano que experimentará y participará del proceso de cambio donde es fundamental gestionar sus competencias clave para alcanzar los objetivos del proceso en sí y hacer que la transición y fortalecimiento de la nuevas estructuras dadas sea lo más transparente posible y donde la Gestión por Competencias y los Procesos de Fusión vayan de la mano en su manejo y consecución.

Para ello se procede a desarrollar un proyecto de investigación donde se analizan ambos temas, se comienza con la revisión de los antecedentes.

1.2 ANTECEDENTES

1.2.1 ANTECEDENTES GENERALES

Debido a los avances tecnológicos cada vez más los aparatos móviles tienen la capacidad de ofrecer una gran variedad de servicios, se está diluyendo el concepto de teléfono móvil pues estos aparatos ya no solo se utilizan para realizar llamadas sino como dispositivos de acceso al internet para que los usuarios puedan estar conectados con las redes sociales, correos electrónicos, utilizar exploradores y otros servicios del internet, lo cual afecta a los operadores de telefonía móvil a nivel mundial. (ITU, 2013)

El cambio tecnológico y la integración de varios servicios en un dispositivo electrónico proponen un escenario para que se den las fusiones o adquisiciones entre empresas que se dedican a ofrecer distintos servicios en el área de las telecomunicaciones como ser los proveedores de internet, televisión por cable y telefonía celular fija y móvil ya que las empresas comparten toda una estructura de red que puede ser integrada para ofrecer diferentes servicios.

Así mismo sobre una red de fibra óptica para transporte de datos se puede enviar las llamadas de una red de telefonía y las señales de televisión de una compañía de cable, aquí observamos una situación de reducción de costos que puede ser una de las razones para que una empresa de telecomunicaciones se fusione o adquiera a otra; factores que se consideran en el artículo de Gual & Rosell, (2007) como justificaciones para que se dé un proceso de fusión.

En un artículo publicado en la Unión Internacional de Telecomunicaciones, ITU por sus siglas en inglés (ITU, 2009); se menciona que hay un incremento de la cantidad de usuarios de telefonía móvil en todo el mundo aunque los teléfonos móviles se utilizan menos lo que lleva a una disminución de los ingresos pero no así de los costos de operación lo que hace atractivo la realización de fusiones y adquisiciones. El artículo se basa en información proporcionada por una compañía consultora llamada The Mobile World. Según la publicación:

Existen mercados emergentes donde muchos usuarios utilizan la red móvil incluso para realizar transacciones bancarias. The Mobile World observa que “los sistemas de transferencia de dinero en efectivo que se han desarrollado en África y otras regiones son un buen ejemplo. El sistema Vodafone M-PESA tiene ahora más de 6 millones de usuarios en Kenya solamente, y el sistema se utiliza para transferir cantidades equivalentes a la mitad del producto interior bruto por habitante, cada año”. En junio de 2009, Vodafone Australia y Hutchison 3G Australia Pty Ltd (tercero y cuarto mayores proveedores de servicios móviles del país) llevaron a cabo una fusión. La compartición de infraestructuras es otra estrategia a la que recurre Vodafone Group Plc. que, en marzo de 2009, concertó un acuerdo de ese tipo con Telefónica SA de España. El trato abarca Alemania, Irlanda, España y el Reino Unido, y permitiría ahorrar muchos millones en costes a ambas empresas.

1.2.2 MILLICOM HONDURAS

Según página oficial de la empresa Millicom Honduras (s. f.):

Millicom International Cellular S.A. (MIC), es un grupo de telecomunicaciones global con sede central en Luxemburgo y operaciones de telefonía móviles en 13 países en América Latina y África. A la vez que maneja varias combinaciones de telefonía fija, cable y negocios de banda ancha en cinco países en Centroamérica. Las operaciones móviles de este Grupo tienen una población combinada bajo la licencia de aproximadamente 270 millones de personas.

El 6 de enero de 1994, se otorgó la concesión de Servicios de Telefonía Móvil Celular en la República de Honduras, a las Compañías Motorola INC, Millicom International Cellular, S.A. (MIC) y Proempres, S.A. representadas por la sociedad Telefónica Celular, S.A. (CELTEL). La concesión otorgó a la empresa Telefónica Celular, S.A. (CELTEL), el derecho para explotar los servicios de telefonía móvil dentro del territorio hondureño, utilizando la Banda de Frecuencia "A", a partir del mes de junio de 1996.

Es así como CELTEL se convierte en la primera empresa de telefonía móvil en el mercado hondureño, inicio sus servicios oficialmente el 15 de septiembre de 1996 con la misión de ofrecer al pueblo hondureño la nueva y moderna tecnología de Comunicación Móvil. Dado el rápido crecimiento en el año 2000 se implementó en la red la moderna tecnología digital CDMA continuando siempre con la operación de la red analógica. Además de la implementación de la tecnología CDMA en CELTEL se inició la comercialización de una serie de servicios de valor agregado. Para el año 2004 se incorporó la nueva red GSM (Global System for Mobile Communications), con el lanzamiento de GSM se refresco la marca como empresa, y se presentó al mercado TIGO, como una marca amigable, cercana, vivaz, simple.

Navega por otro lado inicio en Honduras como MetroRed en 1999 ofreciendo al mercado nacional corporativo servicio de internet y datos. Con visión tecnológica construyo las primeras redes de fibra óptica metropolitanas e interurbanas, y logro posicionarse como líder del mercado en su segmento. Obtuvo contrato para transporte de datos de la red de Celtel en 2001. Fue adquirida por Navega, con sede en Guatemala en el 2005. En lo que respecta a Amnet según reporte anual Millicom (2008):

Millicom adquirió Amnet Telecommunications Holding Limited (Amnet) a principios de Q4 2008. Amnet ahora es un negocio con aproximadamente 534 mil unidades generadoras de ingresos a través de América Central con los clientes de cable y banda ancha en El Salvador, Honduras y Costa Rica y pequeñas empresas de datos corporativos en Guatemala y Nicaragua. Amnet también tiene clientes de telefonía fija en El Salvador y Honduras.

Amnet pasó a ser la unidad de negocios Tigo Home y posteriormente en 2011 se dio la fusión de las compañías Tigo, y Navega, pasando esta última a ser esta Tigo Business, como unidad de negocio corporativo de la operación de MIC en Honduras.

1.2.3 ANTECEDENTES DE CASOS DE ESTUDIO SIMILARES

Se encuentran trabajos similares como el de Ribes Giner (2012), cuyo trabajo se ubica en un contexto técnico donde se analiza lo que ocurre entre empleados y directivos tanto de las empresas adquiridas como adquirientes, además de los conceptos de cultura organizacional, integración cultural y el papel de los recursos humanos para determinar aquellos factores de éxito en una fusión o adquisición.

Así mismo el trabajo de Rosenzvit, Blugerman, & del Mentor (2012) con un contexto más afín al trabajo que estamos realizando pues analiza a una empresa en el ámbito de las telecomunicaciones en América Latina pero con un tema central distinto, el choque cultural entre las compañías donde se concluye que la comunicación es una acción fundamental para minimizar el choque cultural.

Desde otro enfoque tenemos el estudio de Navío Marco (2013) con una perspectiva financiera donde se analiza la generación de valor en las fusiones y adquisiciones de empresas en el sector de las telecomunicaciones, en este trabajo se descubre que en el corto plazo si se genera valor pero no así en el largo plazo para ello se analiza la cadena de valor de las empresas de las telecomunicaciones, este enfoque es estratégico y financiero pues se utiliza un método cuantitativo de análisis de rendimiento.

Por ello, aunque los trabajos anteriores tienen similitud con el tema de investigación planteado en este proyecto, el enfoque está orientado al análisis de aquellas competencias laborales que contribuyen al éxito de una fusión o adquisición y que tanto empleados como directivos pueden desarrollar durante el proceso de fusión.

Los redactores de este presente trabajo plantean un análisis de competencias laborales clave en la fusión de áreas técnicas del grupo Millicom Honduras, el cual se basará en las competencias transversales o básicas a nivel de procesos funcionales y operativos

de la empresa y la relación con los empleados dentro de los mismos, dejando fuera del caso de estudio aquellas competencias laborales de carácter técnico.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las competencias laborales hoy en días son el principal enfoque moderno de la gestión de los recursos humanos, con el objetivo de mejorar la productividad de las organizaciones a través de adecuar las necesidades en los roles de los empleados y la competencias que estos deben poseer para el logro de los objetivos.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Nuestro problema de investigación se enmarca en un proceso de fusión de áreas técnicas de las empresas de telecomunicaciones del Grupo Millicom Honduras y su relación con las competencias laborales clave en su equipo de recurso humano participante de dicho proceso de cambio.

La metodología de investigación tiene un enfoque cualitativo, pues se aborda el tema con el fin de conocer los aspectos fundamentales a considerar en un proceso de cambio organizacional así como las experiencias, percepciones y opiniones obteniendo información de fuente primaria a través de instrumentos como entrevistas y grupos de discusión y analizar desde el punto de vista de los empleados participantes en el proceso del problema planteado.

En un escenario de proceso de cambio y de acuerdo al alcance y dimensión de este, se pueden dan circunstancias y situaciones alrededor de la motivación, afectación emocional e impacto en el desempeño profesional de los empleados que merecen la atención y análisis. Se busca obtener información sobre las impresiones y valoraciones que los empleados tienen de la participación de los mandos jerárquicos inmediatos y

del área de Recursos Humanos para así analizar los resultados y poder llegar a conclusiones que nos den un aporte evaluativo de la gestión de las competencias.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema es el desconocimiento de la importancia de las competencias laborales clave y su relación con los procesos de fusión de áreas técnicas.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las competencias laborales clave previas a un proceso de fusión de áreas técnicas?
2. ¿Cuál es el rol del área de Recursos Humanos y de los mandos jerárquicos inmediatos en la gestión de competencias laborales en los procesos de fusión de áreas técnicas?
3. ¿Cuáles son los principales aspectos de valor percibidos por los participantes en un proceso de fusión?
4. ¿Cuáles es son los aspectos fundamentales que las empresas deben atender en los procesos de fusión de áreas técnicas respecto al recurso humano?

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar las competencias laborales clave y su relación en la fusión de áreas técnicas del grupo Millicom Honduras.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las competencias laborales clave necesarias durante los procesos de fusión de áreas técnicas.

- Conocer el rol de las áreas de recursos humanos y mandos jerárquicos inmediatos en la gestión de competencias laborales durante el proceso de fusión.
- Determinar los principales aspectos de valor percibidos por los participantes en un proceso de fusión.
- Describir los aspectos fundamentales que las empresas deben atender en los procesos de fusión de áreas técnicas respecto al recurso humano.

1.6 VARIABLES DE ESTUDIO

Variable	Definición	Indicadores
Cultura Organizacional	“Un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. (Robbins, 2004)	1. Percepción de conocimiento de la cultura organizacional existente. 2. Nivel de satisfacción respecto a la cultura organizacional de la empresa
Información	“Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada”. (RAE, 2009)	1. Cantidad de medios de comunicación existentes. 2. Nivel de conocimiento e Información de los proceso de fusión de la empresa
Competencias Laborales	Conocimiento, capacidades y habilidades de un tipo tal que no contribuyen a un grupo particular de (Leonard, 1997)	1. Auditoria de Competencias existentes por empleado necesarias para afrontar la fusión. 2. Cantidad de herramientas y actividades para la gestión de las competencias laborales
Clima organizacional	“Mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización”. (Pérez de Maldonado & Maldonado Pérez, 2006)	1. Percepción de salud del clima organizacional
Gestión del Cambio	“El proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto”. (Blejmar, 2008)	1. Cantidad de técnicas y/o actividades para gestionar el cambio en los procesos de fusión. 2. Nivel de conocimiento del empleado de las técnicas para desarrollar competencias laborales en los procesos de fusión.
Fusión Empresarial	“Consiste en el acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad”. (Pérez-Íñigo & Juan, 2011)	1. Grado de percepción en el éxito de la fusión empresarial. 2. Nivel de confianza de los procesos de fusión respecto a gestión de competencias laborales.

1.7 JUSTIFICACIÓN

Siendo una de las estrategias corporativas hoy en día la Adquisición y Fusión de unidades de negocios ya sea de alcance interno o externo y donde una o más empresas se unen por la adquisición parcial de acciones de una hacia otra formando una sociedad, o el caso más extremo se da la fusión por absorción que es adquisición total de una empresa por otra de mayor tamaño, es imperativo estudiar sobre los aspectos que afectan e impactan al recurso humano y sus competencias laborales en dichas situaciones.

La presente investigación está orientada a analizar los aspectos relacionados a las competencias laborales de los miembros de tres empresas tecnológicas en Honduras, TIGO, NAVEGA y AMNET donde las dos últimas fueron absorbidas en Abril de 2011 por la empresa Millicom en Honduras propietaria de TIGO comenzando así un proceso de fusión de todas la áreas afines y homólogas entre las empresas.

Fue delimitado el alcance de la investigación a la fusión de las áreas técnicas del nuevo grupo, con el fin de describir una iniciativa de análisis de competencias laborales clave durante su fusión donde se dan a conocer nuevos aportes, ideas y puntos de mejora que ayudarán a la institución y al público en general sobre la importancia de emprender planes de acción en busca de mejorar lo indicado en los hallazgos de la presente investigación.

El nuevo conocimiento adquirido ayudará a comprender mejor los procesos actuales de fusión entre áreas técnicas y la gestión de las competencias laborales durante dichos procesos. Los resultados obtenidos servirán a líderes de las áreas responsables de dichas empresas, a los miembros de los equipos y al público lector como herramienta para la preparación de las competencias laborales clave en futuras fusiones o aspectos similares dentro o fuera de la organización.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los términos centrales de la investigación, comenzando por definir los conceptos relevantes a las fusiones y adquisiciones, luego se muestran los temas de cultura y clima organizacional que como indican estudios anteriores son temas relevantes y que implican a la vez abordar los temas de gestión del cambio y manejo de información para así llegar a estudiar las competencias laborales y juntar estos conceptos y obtener así un marco conceptual adecuado para analizar el problema de la investigación.

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Fusión: “consiste en el acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad”. (Pérez-Íñigo & Juan, 2011)

Cultura organizacional: “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. (Robbins, 2004)

Clima Organizacional: “mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización”. (Pérez de Maldonado & Maldonado Pérez, 2006)

Gestión del cambio: “el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto”. (Blejmar, 2008)

Información: “comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada”. (RAE, 2009)

Competencia: conocimiento, capacidades y habilidades de un tipo tal que no contribuyen a un grupo particular de actividades prácticas, sino que su contribución puede ubicarse en: a) aptitud para un amplio número de posiciones y funciones, alternativamente o en forma simultánea, y b) aptitud para manejar cambios en el curso de su vida laboral. (Leonard, 1997)

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 FUSIONES Y ADQUISICIONES

Pérez-Íñigo & Juan (2011) define que “La fusión consiste en el acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad”.

Menciona así mismo que en dichos procesos no necesariamente debe darse el control de una empresa a base de fusiones, sino que existe el escenario de controlar sin necesidad de mezclar los patrimonios de la vendedora y de la compradora pues bastaría con hacerse de la mayoría de las acciones de una las empresas y aun así a esto se denomina como una adquisición.

Algunos autores académicos en el tema establecen que combinar las operaciones de dos empresas mediante fusión o adquisición es una atractiva opción estratégica para fortalecer la competitividad resultante de la empresa y abrir rutas de nuevas oportunidades de negocio. Por ello, Thompson, Strickland, Gamble, Martínez, & Rubio (2008) indican que las estrategias de fusión y adquisición horizontales por lo general pretenden alguno de estos cinco resultados:

1. Incrementar la escala de operaciones y la participación de mercado de una empresa.

2. Expandir la cobertura geográfica de una empresa
3. Extender los negocios de la empresa hacia nuevas categorías de productos.
4. Obtener un acceso rápido a nuevas tecnologías u otros recursos y capacidades competitivas.
5. Dirigir la convergencia de industrias cuyas fronteras son borradas por tecnologías cambiantes y nuevas oportunidades comerciales.

Ahora bien, si las razones expuestas por estos académicos son a primera vista muy beneficiosas para las empresas, es necesaria la pregunta: ¿por qué las fusiones y adquisiciones en ocasiones fracasan? Thompson et al. (2008) mencionan algunas potenciales causas:

1. Las razones para ello que los ahorros de costos pueden ser menores de lo que se esperaba.
2. La obtención de capacidades competitivas tal vez tarden mucho más en concretarse o peor aún nunca lo hagan,
3. Las acciones para combinar las culturas corporativas se estanquen debido a resistencias formidables por parte de los miembros de la organización;
4. Los administradores y empleados de la empresa adquirida quizá se esfuerzan con tesón en continuar haciendo sus labores como lo hacían antes de la adquisición,
5. Los empleados claves de la empresa adquirida pueden decepcionarse al poco tiempo y abandonarla,
6. La moral del personal que no se vaya puede reducirse en gran medida debido a desacuerdos con los cambios recién instituidos.

Se observa que dentro de este grupo de razones lo asociado al recurso humano tanto en gestión como en su propio comportamiento reflejo de su sentir, abarcan la mayor parte de las razones que llevan a las fusiones y adquisiciones a un fracaso; por lo cual cobra mucha mayor relevancia el estudio y análisis cultural de las organizaciones tanto de comportamientos de los empleados así como los hábitos, estilos de trabajo y procedimientos enmarcados en la cultura organizacional en sí, que es nuestro siguiente tema de exposición.

2.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es como define Robbins (2004) “Un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. En esta definición tenemos dos palabras claves en las que hay que ahondar: sistema y compartido.

Por su lado Achua & Lussier (2005) indican, “La cultura es la suma de creencias, normas, actitudes, valores, supuestos y formas de llevar a cabo las cosas compartidas por los miembros de una organización y que se enseña a los nuevos miembros”. De lo anterior se deducen los componentes que conforman el sistema al que llamamos cultura organizacional, ahora el término compartido se refiere a que la cultura organizacional es un común a todos los miembros de una organización. Robbins (2004) también menciona que:

Aunque la cultura tiene propiedades comunes no significa que no pueden existir subculturas dentro de ella pero existe una cultura dominante que contiene los valores fundamentales de la organización y al describir la cultura de una organización nos referimos a su cultura dominante por lo cual determina que la subcultura tiende a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros.

En el caso de estudio, una empresa grande de telecomunicaciones puede tener una cultura dominante pero cada área o departamento tendrá una subcultura, los miembros del departamento comercial tendrán su manera de realizar sus tareas basadas en supuestos que serán diferentes a los miembros del departamento de ingeniería aunque comparten los mismos valores de toda la organización, la cultura no resulta ser una mezcla homogénea en las empresas grandes pues al ver cada área podemos encontrarnos con las subculturas pero independientemente de ello la cultura organizacional dominante marca la diferencia entre una empresa y otra.

2.2.2.1 Tipos de Cultura Organizacional

En cada empresa u organización predominan diferentes tipos de comportamientos o culturas organizacionales, estos comportamientos son inherentes a los estilos de trabajo de las empresas así como a las formas y estilos de trabajos de los individuos dentro de dichas organizaciones. Achua & Lussier (2005) concuerdan que no podemos determinar una cultura como mala o buena, pero si podemos identificar 4 tipos de cultura organizacional según el enfoque estratégico:

1. Cultura corporativa: representa la creencia del liderazgo en intercambios y vínculos sólidos y mutuamente reforzados entre empleados y departamentos. La cultura de este tipo promueve el trabajo en equipo y el facultamiento de los empleados.
2. Cultura adaptable: representa una creencia del liderazgo en el monitoreo activo del entorno externo para las oportunidades y las amenazas que surgen. Cultura que tiene como bases la innovación y la flexibilidad.
3. Cultura competitiva: representa un liderazgo que alienta y valora un entorno de trabajo altamente competitivo. Este tipo de cultura está enfocada al logro de metas y resultados específicos.
4. Cultura burocrática: representa un liderazgo que valora el orden, la estabilidad, el estatus y la eficiencia. Esta cultura orienta a las personas a ser eficientes y muy estructurados.

Se procedió con el análisis de la importancia que tiene la cultura organizacional; en un entorno tan cambiante y competitivo como al que están expuestas las organizaciones hoy en día, y especialmente aquellas organizaciones que se mueven en el entorno tecnológico, como es el caso de la empresa de nuestro estudio.

“Una empresa establece su estrategia, una manera de hacer las cosas diferentes” (Porter, 1996) y para competir y afrontar el cambio de forma efectiva. La cultura organizacional se convierte en un elemento relevante pues esta intrínsecamente ligada a la funcionalidad y operatividad de la organización y en la forma en que las personas realizan sus labores a diario, por lo cual la cultura organizacional debe estar alineada con las estrategias establecidas por la alta dirección de la empresa y lograr el éxito de la organización.

2.2.2.1 Fusiones y Cultura Organizacional

Belmar Carreño, Caceres Apablaza, & Salas López (2002) mencionan que:

Los procesos de fusión de empresas deben contemplar que cada organización atesora una cultura (entendida genéricamente como el modo de hacer las cosas). Y cada cultura posee valores y antivalores que potenciar o eliminar. Desconocer esta realidad puede llevar a suprimir la cultura de la empresa controlada e imponer la de la controladora, lo que lleva a generar mayores resistencias y resentimientos en los trabajadores, y pone sobre todo en riesgo el éxito del proceso. Por lo tanto si queremos hacer organizaciones más eficientes y efectivas, debemos entender el rol que juega la cultura en la vida de la organización.

En los procesos de fusión lo normal es que las personas escuchen que se tomará lo mejor de ambas culturas, pero esto nunca es tan así. Cuando una cultura tiene que ser combinada con otra, según Schein, hay tres posibles patrones: separación, dominación y mezcla de culturas. (Belmar Carreño et al., 2002)

Las fusiones y adquisiciones son estrategias de apoyo dentro de una estrategia global y aunque las culturas se mantengan separadas, que una cultura prevalezca sobre la otra o que se cree una nueva cultura el manejo de ello es necesario para la fusión o

adquisición tenga éxito, debe existir un liderazgo de cultura en las organizaciones, y entre los factores a considerar se encuentra el de clima organizacional. (Thompson et al., 2008)

2.2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Al estudiar sobre el concepto de clima organizacional por un lado se tiende a pensar que cultura organizacional y clima organizacional son términos iguales que se utilizan indistintamente y por otro parte también se piensa de manera similar entre los términos satisfacción laboral y clima organizacional, pero el clima organizacional se define como un concepto diferente que está relacionado con el ámbito laboral en que se encuentran las personas, su percepción sobre ese ambiente y como son influenciados por él.

Al igual que la cultura organizacional el clima organizacional es un aspecto muy propio de la organización así como menciona Rodríguez (2007) quien también expone que las variables que se consideran parte del clima organizacional son las siguientes:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

“El clima organizacional afecta a las personas en su motivación, compromiso y desempeño, su gestión se constituye una herramienta importante en el manejo de

personal”, (Espitia, 2006). El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación.

Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

“Existe una relación significativa entre la motivación y la percepción, porque la motivación se ve influida por la percepción que se tenga de un contexto situacional específico”. (Marchant, 2006)

En un proceso de fusión o adquisición las personas son expuestas al cambio en sus labores y como mencionan Pérez de Maldonado & Maldonado Pérez (2006) “no podrá darse un cambio en las organizaciones mientras no exista un clima que lo propicie y los gerentes son los encargados de ello”.

Por ello es necesario que también identifiquemos los tipos de clima organizacional que podemos encontrar en la literatura, Pineda & Valencia (2011) así como Rodríguez (2007) en sus respectivos trabajos incluyen la clasificación de clima organizacional hecha por Likert según sus características en:

- **Sistema autoritario explorador:** este clima se caracteriza por la desconfianza de los directivos en los empleados y por el temor e inseguridad de los empleados por los castigos y amenazas que se dan, las decisiones están centralizadas en la dirección de la organización y desde allí se difunden verticalmente de manera descendente.
- **Sistema autoritario paternalista:** A diferencia del anterior clima en este se permite que los rangos inferiores tomen decisiones porque hay un grado menor de desconfianza esta categoría organizacional aunque la mayoría de las

decisiones se toman por la alta gerencia. Este refleja la similitud de relación entre un padre e hijo.

- **Sistema participativo consultivo:** en este tipo de clima hay una mayor confianza que depositan los directivos en sus empleados, la toma de decisiones siempre está centralizada pero se da oportunidad a que se tomen decisiones específicas.
- **Sistema participativo en grupo:** este clima se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización, hay una plena confianza en los empleados, la estructura de la organización se aplanan, las comunicaciones se potencian entre líderes y seguidores.

2.2.4 GESTIÓN DEL CAMBIO

La gestión del cambio en las organizaciones es un aspecto que se tornó muy común e importante en las organizaciones a medida que los mercados y entornos competitivos se volvían más grandes y complejos. La globalización comercial desde sus inicios es en gran parte una promotora de la necesidad de un cambio organización dinámico, rápido y transparente para alcanzar mejores resultados dentro de las organizaciones.

La empresa de nuestro caso de estudio, está en el entorno de las telecomunicaciones y esta área de acción es sumamente cambiante por las tendencias tecnológicas y las necesidades mismas del mercado de este tipo de negocios en particular.

Se entiende que la gestión de cambio organizacional como “el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto”. (Blejmar, 2008)

La gestión del cambio es uno de los aspectos más importantes en los procesos que permiten a las empresas llevar a cambio la transición de un estado actual o anterior a un estado futuro minimizando los niveles de incertidumbre, estrés y tensión laboral y maximizando el desempeño, la buena aceptación de los miembros de la organización al nuevo estado y la obtención de los resultados favorables para la empresa.

Como es normal, en todos los ámbitos del ser humano, la resistencia al cambio suele ser un proceso complejo y de difícil manejo, esto en vista que no solo son procesos automáticos sino procesos que incluyen forzosamente la participación de personas quienes deben ser gestionadas en los aspectos profesionales, emocionales e intelectuales para así asegurar una gestión del cambio exitosa. El temor a lo desconocido, la desconfianza en los líderes o el proceso, el levantamiento de barreras por sentimientos de seguridad amenazada son algunos estados que las personas en las empresas suelen experimentar frente a un proceso de cambio.

2.2.4.1 Tipos de Cambio

Según varios escritores y académicos pueden existir varias categorías de tipos de cambio, para fines de nuestra investigación exponemos de manera sencilla al menos tres tipos: Según Espinosa & Giménez (2006) son:

- 1. Cambio Evolutivo**, el statu quo varía de forma mínima. El cambio es lento y moderado.
- 2. Cambio revolucionario**. El statu quo varía rápida, abrupta e intensamente. Este tipo de cambio transforma las expectativas de los involucrados generando un gran volumen de resistencia.
- 3. Cambio sistemático**. El statu quo que se transforma sin prisa, pero sin pausa, analizando cada paso dado y corrigiendo los errores que se van apareciendo. En este tipo de cambio, se disponen los mecanismos que se consideren más adecuados, con el fin de preparar a las personas para poder recibir el cambio como un aliado y no como una amenaza.

Este último tipo de cambio es el más adecuado en implementar en las organizaciones, puesto que al implementarlo como cultura de trabajo, les asegura una pro actividad antes los posibles sucesos del entorno obteniendo así la ventaja de enfrentar los desafíos con mucha mejor preparación que aquellas empresas que aplican al cambio evolutivo y al cambio revolucionario.

Hoy en día las organizaciones que se adapten mejor a los cambios serán aquellas que no solo obtendrán resultados favorables, sino que estas organizaciones simplemente sobrevivirán en el tiempo.

2.2.4.2 Pasos del Cambio

Según Cohen (2007) existen ocho (8) pasos para liderar un proceso de cambio exitoso, esto son:

- 1. *Aumentar la urgencia:*** Los líderes del cambio deben crear un sentimiento de urgencia sobre el cambio necesario realizando la energía y la motivación.
- 2. *Crear el equipo conductor:*** Movilizar a los líderes que están concentrados, comprometidos y que se sienten entusiasmados y pueden liderar el cambio porque comprenden bien el porqué, el qué y cómo del cambio.
- 3. *Tener la visión acertada:*** Consiste en crear una imagen clara, inspiradora y alcanzable del futuro. La visión debe describir la conducta clave necesaria en el estado futuro para que las estrategias y los indicadores de rendimiento claves puedan crearse para apoyar la visión.

4. **Comunicar para conseguir la aceptación:** Durante esta fase, los líderes del cambio deben transmitir mensajes francos, concisos y sinceros respecto al cambio para crear la confianza, apoyo y compromiso para lograr la visión.
5. **Permitir la acción:** En este paso, los líderes deben destruir barreras que entorpecen a las personas que están intentando hacer que la visión funcione desarrollando y alineando nuevos programas y diseños, e identificando los procesos que son ineficaces.
6. **Conseguir victorias a corto plazo:** Durante este paso, los líderes deben reactivar el sentimiento de urgencia de la compañía consiguiendo mejoras de rendimiento visibles, oportunas y significativas para demostrar que el progreso se está produciendo.
7. **No aflojar:** Este paso es fundamental para lograr que los equipos conductores persistan, valoren y controlen el proceso, y no declaren victoria de forma prematura.
8. **Hacer que el cambio prevalezca:** En este último paso, los líderes deben reconocer, recompensar, y servir de modelo de la nueva conducta a fin de incrustarla en el tejido de la empresa y dar al cambio <<la forma en cómo se hacen los negocios aquí>>.

2.2.4.3 Gestión del Cambio en los Procesos de Fusión

Es de especial interés para nuestro estudio, conocer los aspectos teóricos de la gestión del cambio en los procesos de fusión, en vista que un proceso de fusión o adquisición implica un proceso de cambios en su mayoría de gran escala para los empleados de ambas áreas o empresas involucradas. Espiñeira, Sheldon (2008) menciona:

Las Fusiones y Adquisiciones generan cambios para las compañías involucradas. Estos cambios no solo afectan a las organizaciones sino también a cada una de las personas consideradas individualmente. El cambio generado por una Fusión y Adquisición significa pasar de un pasado conocido, aun futuro desconocido, ya sea porque al momento de la operación no existen planes específicos o porque no están completos.

Y es que por lo general en medio de los procesos de fusión de áreas dentro de las empresas o fusiones de empresas sin importar el tamaño de estas, se genera gran volumen de incertidumbre en las personas de ambas organizaciones. Continúa expresando Espiñeira, Sheldon (2008):

El futuro de las organizaciones podría ser muy transparente para los actores clave involucrados en el proceso, sin embargo, son pocas las personas que tanto en la compañía absorbente como en la absorbida, conocen los planes de futuro, lo que iniciaría el proceso de resistencia al cambio y podrían postergar los beneficios y sinergias propias de la operación e incluso ponerla en peligro.

2.2.5 MANEJO DE LA INFORMACIÓN

La Información es la adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada (RAE, 2009). La información es el mensaje o contenido del proceso de comunicación entre dos o más individuos que comúnmente conocemos como transmisores y receptores.

En todo tipo de organizaciones sin importar su orientación ya sea comercial, educativa, religiosa o gubernamental, es imprescindible para su respectiva operatividad el flujo de la información a través de la comunicación por diversos medios desde los verbales, escritos y electrónicos, entre otros.

En las empresas el manejo de la información es clave para hacer funcionar los diversos procesos en cada área de la organización y alcanzar los objetivos de cada área y por ende de toda la empresa en sí.

2.2.5.1 El manejo de la Información de los Procesos de Fusión.

Javier Cantera (2009) Presidente de Grupo BLC afirma lo siguiente:

Los procesos de fusión y adquisición suponen para cualquier compañía un momento crítico en el que su supervivencia se puede ver afectada, y donde la comunicación interna juega un papel de vital importancia. La gestión de personas en un entorno cambiante requiere ofrecer información transparente y veraz, pero también dar una respuesta emocional para adaptar las expectativas de los trabajadores a la evolución empresarial.

Sostiene que más importante aún que proporcionar información financiera y de las condiciones del mercado, es facilitar a los empleados la información clara sobre las actitudes y valores durante los procesos organizativos que la propia fusión exige. Respecto a la base de la comunicación y al manejo de la información a nivel interno dentro de la organización, continúa expresando Cantera que esta debe contener:

- 1. *Una comunicación directa con la plantilla.*** No se puede abordar el cambio con un simple comunicado por correo electrónico. Es necesario que el mensaje se transmita a través de personas a las que los empleados pongan ojos y cara con quien se pueda interactuar, generando así confianza entre los receptores.
- 2. *Implicación del Comité de Dirección en la comunicación.*** La comunicación durante el tiempo que dura este tipo de procesos no debe ser responsabilidad de un portavoz oficial, sino que es la Alta Dirección la que debe involucrarse en el proceso. Comunicar el cambio empieza por aceptar

dicho cambio y es el Comité de Dirección el que tiene que transmitir que la fusión no es algo que deba hacerse sino “algo que vamos a hacer”.

3. **Una comunicación interactiva.** Tan importante como transmitir los mensajes es escuchar temores, clarificar expectativas y, ante todo, que las personas perciban que se les escucha. La interactividad es un elemento fundamental para generar confianza en un proceso de fusión y adquisición.
4. **Involucrar en la comunicación a todos los implicados.** El cambio se difunde con la colaboración en la comunicación de directivos, mandos y técnicos. Cada uno debe tener un rol en el proceso comunicativo con el fin de implicar a todos los trabajadores. “Los procesos de fusión y adquisición se consolidan a través de una comunicación que dé confianza a las personas. Dejar opinar es el primer paso para involucrar en un cambio organizativo.”

2.2.5.2 Objetivos del Manejo de la Información en los Procesos de Fusión

Cantera (2009) propone que a pesar que las empresas mantengan diferentes culturas organizacionales y sin importar su rubro comercial, existen algunas pautas, objetivos elementales para lograr la efectividad de los procesos del manejo de la información y comunicación en los procesos de fusión y adquisición. El propone los siguientes:

1. **Comunicar para integrar.** El objetivo de la comunicación no es el saber, ni solamente el actuar en una dirección, sino el que los empleados se sientan copartícipes de la nueva realidad empresarial. Debemos hacerles sentir “la emoción de la nueva etapa”. Integrar implica aceptar el cambio en lo previsto para que todas las personas lo asuman y se adapten.
2. **Comunicar para implicar.** No sólo hay que integrar a las personas en el proceso de fusión y adquisición sino también darles un papel activo en esta

comunicación. Se trata de pedir la participación en la difusión del mensaje, el que cada persona sea un eslabón del proceso de cambio.

- 3. Comunicar para corresponsabilizar.** Los procesos de fusión deben interiorizarse en cada persona y en cada equipo como una responsabilidad propia. Nadie puede avanzar en el cambio sin que las personas asuman su papel en el proceso. Hay que explicar, dialogar y escuchar para configurar un buen proceso de comunicación.

2.2.6 COMPETENCIAS LABORALES

El concepto de competencias laborales y su enfoque es un aspecto dentro de las empresas que está tomando más importancia con el paso del tiempo. Es importante definir por competencias laborales aquellas capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes que una persona necesita para poder desempeñar con eficiencia un rol específico.

La gestión de competencias es un aspecto relativamente nuevo, como se describe en una de las publicaciones de la Organización Internacional del trabajo:

El concepto de competencia laboral emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos que venían arrastrando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo, como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra. El problema que estos países visualizaron no era solamente de tipo cuantitativo; era también y sobre todo cualitativo: una situación en donde los sistemas preexistentes de educación-formación ya no correspondían a los nuevos signos de los tiempos. La respuesta era la competencia laboral, que pretende ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación. (Leonard, 1997)

Para los autores de esta tesis estos nuevos enfoques por competencia lo que buscan es equipar al sistema educativo con el sistema productivo de las naciones o empresas dentro de estas de acuerdo a la necesidades del mercado no solo de la empresas del sector privado, sino de los gobiernos, quienes a nuestro parecer se ven forzados a buscar la alternativas que les permitan el crecimiento económico, productivo y competitivo acorralados por tres aspectos importantes e inevitables como ser, la globalización, el dinámico y rápido avance tecnológico y la mejora continua de la productividad.

En el caso particular al caso de estudio, las competencias laborales son hoy en día un factor fundamental en la eficiencia de las empresas de telecomunicación que es el rubro al cual pertenece nuestra empresa objeto de estudio, en vista de las exigencias de un mercado globalizado donde las competencias requeridas no tienen frontera, es decir, los conocimientos y habilidades que son necesarias para el manejo de una empresa de telecomunicaciones en los mercados de países industrializados son las mismas exigidas para el manejo de empresas de nuestro país, lo cual hace imprescindible al adquisición de competencias laborales de carácter global y no solo local.

Como se indicó en el inicio de este documento, el presente trabajo de tesis se basará en el análisis de las competencias clave a nivel de procesos funcionales y operativos de la empresa en estudio y la relación con los empleados dentro de los mismos, dejando fuera del caso de estudio aquellas competencias laborales de carácter técnico, por ello es importante abordar un poco más de las competencias laborales claves.

2.2.6.1 Competencias Laborales Clave

Las competencias clave fueron definidas por (Leonard, 1997) como:

El conocimiento, capacidades y habilidades de un tipo tal que no contribuyen a un grupo particular de actividades prácticas, sino que su contribución puede

ubicarse en: a) aptitud para un amplio número de posiciones y funciones, alternativamente o en forma simultánea, y b) aptitud para manejar cambios en el curso de su vida laboral.

Según Leonard, las competencias clave facilitan la adaptación del individuo frente a los cambios de adquisición del conocimiento y habilidades específicas y de permitir el aprendizaje en los procesos dentro y fuera de las empresas. Afirma que son principalmente de tipo personal y social y tienen que ver con habilidades de comunicación, capacidad para trabajar en equipo, comprensión de sistemas y metodologías de trabajo con tecnologías informáticas.

El académico Fernando Vargas Zúñiga (2012) menciona lo siguiente:

En el ámbito de estas competencias sociales se ha desarrollado también el concepto de “competencias blandas” para designar algunas como: autoconfianza, orientación al trabajo en equipo, creatividad, tolerancia a la frustración y automotivación. He aquí un grupo de competencias clave o competencias genéricas:

- Trabajo en equipo
- Pensamiento crítico
- Solución creativa de problemas
- Habilidades de comunicación
- Habilidades para informar
- Habilidades para manejar información y tecnología
- Autoestima; autoconfianza

Sigue afirmando Vargas Zúñiga que asimismo algunas empresas empiezan a trazar estrategias para fortalecer las competencias de su recurso humano dando lugar al advenimiento de la “organización basada en competencias” con las siguientes características:

- Liderazgo dinámico y visionario con un soporte desde la alta dirección
- Voluntad para asumir los riesgos confiando en las competencias de sus colaboradores
- Existencia de un marco general que oriente el proceso de cambio
- Creación de una visión compartida sobre la ejecución del proceso de cambio
- Compromiso para el desarrollo del programa de cambio

Respecto al tema de la gestión de competencias clave relacionado al esquema de una organización que aprende, Vargas Zúñiga comenta que las empresas empiezan a delinear ya una diferencia en la forma de dicha gestión que, a su vez, origina una nueva demanda por competencias. En los casos en que se orientan hacia el esquema de organización que aprende, sus características distintivas son:

- Versatilidad en una parte de su fuerza de trabajo
- Mayor importancia dada a las relaciones horizontales que a las verticales y jerárquicas
- Trabajo en equipo y remoción de las barreras para la integración entre los niveles inferiores y superiores

La presencia y desarrollo de las competencias clave en las organizaciones, es un elemento fundamental en el éxito de las fusiones de las áreas técnicas el cual es el foco de estudio y con el cual pretendemos concluir en hallazgos que contribuyan a las organizaciones en general cuando se encuentren en procesos de fusión de unidades de negocio a todo nivel.

2.3 SITUACIÓN ACTUAL MILLICOM HONDURAS

En la página oficial de Millicom Honduras (s. f.) se expone que la compañía:

Es la empresa líder en Telecomunicaciones en Honduras, lo respaldan 15 años de experiencia y fiel servicio a sus clientes Actualmente cuenta con la oferta

comercial más grande y completa del mercado, conformada por 4 unidades de negocios, también es conocida por el nombre de su marca: TIGO.

La unidad Móvil, pionera en su rubro es la empresa líder de telefonía en Honduras por tener la mejor cobertura a nivel nacional, comunicando a 4.5 millones de clientes en cada rincón. Hoy por hoy es la primera y única empresa en ofrecer una moderna Red 4G, para mejorar la experiencia de navegación de sus clientes, TIGO se distingue por tener la mejor cobertura y ser primeros en tecnología.

TIGO con su unidad de cable e internet residencial, es la mejor opción en entretenimiento de televisión por cable en señal analógica y digital, con canales de Alta definición, además de telefonía fija e internet residencial.

Ahora también TIGO es una opción en el ámbito financiero con TIGO Money, que pone a disposición del pueblo hondureño el envío y recibo de dinero de forma rápida y segura en todo el país a través de su móvil TIGO.

TIGO Business es la nueva unidad de negocios que perfila como primera opción en el mercado en ofrecer la gama completa que incluye servicios de internet, telefonía móvil, transporte de datos, telefonía fija y una extensa cartera de soluciones integrales. Esta oferta también abarca la atención personalizada al segmento empresarial.

Para dar el soporte tecnológico a todas las unidades de negocio mencionadas anteriormente MILLICOM crea la unidad técnica de FACTORY, la cual surge de la fusión del departamento de operaciones técnicas y el departamento de infraestructura y tecnología, el departamento cuenta 142 colaboradores que provienen de las compañías involucradas en la pasada fusión: CELTEL, NAVEGA y AMNET.

Antes de que existiera el FACTORY cada empresa tenía un grupo de ingenieros encargados de realizar las labores técnicas, los ingenieros estaban divididos en los departamentos de OT e IT, cada departamento con su respectiva gerencia o jefatura, en TIGO el departamento de OT era el encargado de la operación de la toda la red de Telefonía Celular móvil. En Navega el área de OT se encargaba de la operación de los equipos de transporte de datos y transmisión, del mantenimiento de planta externa y última milla, en AMNET existía una estructura similar a la de NAVEGA solo que la empresa estaba en el mercado residencial, el departamento de IT en TIGO era más grande que en las otras empresas por el tipo de estructura del negocio.

Después de la adquisición de NAVEGA y AMNET por parte de TIGO se dio la decisión de que la administración de los equipos CORE de las 3 unidades de negocio ahora existentes fue manejado por una sola unidad, el FACTORY pero las labores de planta externa podían seguir siendo manejadas por las unidades de Business y Home, así mismo se decidió que Business mantenga su Network Operation Center (NOC) encargado del monitoreo de la red de transmisión.

Con la creación del FACTORY colaboradores de NAVEGA y AMNET se movieron de sus antiguos puestos de trabajo a las distintas oficinas de TIGO, se diseñó un nuevo organigrama para la actual unidad técnica para integrar a los ingenieros de las otras empresas en el equipo de ingenieros ya existente. Existen áreas que no han sido afectadas en sus labores en lo que respecta a este cambio pero en su mayoría los ingenieros de FACTORY tienen que realizar las labores de las operaciones técnicas de las distintas áreas de negocio, lo que lleva un proceso de aprendizaje, transmisión de conocimiento, comunicación, adaptación.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Como se indicó anteriormente, este caso de estudio tiene como objetivos específicos describir las competencias laborales claves en los procesos de fusión, determinar el rol de las áreas de recursos humanos así como de los mandos jerárquicos inmediatos y determinar las consideraciones en la gestión de estas competencias dentro de las áreas técnicas.

En vista que un proceso de fusión sin importar sea entre empresas o departamentos de una misma empresa representa un cambio organizacional significativo, la parte emocional y de desempeño de las personas es afectada de diferente dimensión acorde a cada situación individual de los involucrados y al alcance del cambio organizacional en sí.

Por ello en estos procesos de cambio es importante analizar de manera cualitativa las situaciones, percepciones de éstas, así como las experiencias de los involucrados dentro de las empresas y áreas de la fusión de nuestro caso de estudio.

Lo anterior nos lleva a la aplicación de una investigación con *Enfoque Cualitativo* del fenómeno o problema planteado, mismo que nos ayudará en un ambiente natural, con el análisis de la realidad subjetiva de los participantes en el proceso de fusión y obtener la riqueza interpretativa de las diferentes experiencias y percepciones de los factores de influencia de las competencias laborales en las áreas técnicas durante los procesos de fusión de dichas áreas.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Dentro de nuestro marco metodológico, el tipo de investigación del presente trabajo será ***El Estudio de Casos*** pues además de ser una metodología de enseñanza aplicada a la que estamos acostumbrados como pasantes de una clase de tipo académico, tiene también gran utilidad como herramienta de investigación.

Con el *Estudio de Casos* y en concordancia al tema de la investigación y a los objetivos planteados, mismos que están asociados a la observación y análisis de: comportamientos dados, actitudes de los participantes de la fusión y a las técnicas de gestión y procesos organizacionales en las competencias laborales, por ello ésta investigación utiliza el Enfoque Cualitativo de tipo Estudio de Casos.

Dado que en nuestro caso de estudio se involucran tres (3) empresas y sus áreas técnicas respectivas, estimamos importante estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable. También explorar las diferentes experiencias en varios escenarios donde se presentó el proceso de cambio y así obtener información de cada situación particular del área técnica involucrada.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En vista que la investigación se enfoca en el estudios de casos, y en base al objetivo principal del tema de la misma que involucra el análisis de la competencias laborales clave en el proceso de fusión de las áreas técnicas del grupo Millicom en Honduras, donde nuestra población meta de estudio serán las unidades técnicas y sus colaboradores de las empresa AMNET, NAVEGA y TIGO, se determinó elaborar una muestra de seis (6) casos de estudios distribuidos de la siguiente manera:

1. Empleado de AMNET que se trasladó a la unidad de negocio TIGO MOVIL
2. Empleado de AMNET que permanece en la nueva unidad de negocios TIGO HOME

3. Empleado de NAVEGA que se trasladó a la unidad de negocio TIGO
4. Empleado de NAVEGA que permanece en la nueva unidad de negocios TIGO BUSINESS
5. Empleado de TIGO MOVIL (Antes unidad de INGENIERIA) que recibe en su equipo de trabajo a un empleado de AMNET y que es ahora parte del FACTORY.
6. Empleado de TIGO MOVIL (Antes unidad de INGENIERIA) que recibe en su equipo de trabajo a un empleado de NAVEGA y que es ahora parte del FACTORY.

3.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de la información representa una de las etapas más importantes de toda investigación. Una vez definidas los objetivos y las preguntas de investigación que contienen las variables de estudio, es fundamental establecer una estrategia adecuada a través de técnicas e instrumentos que conlleven a recolectar la información necesaria para la investigación.

La meta es obtener la información de fuente primaria más precisa y experimental de cada uno de los escenarios en los casos de estudio planteados a través de los instrumentos que a continuación se describen.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Considerando la naturaleza de los datos que se requieren para los indicadores de cada variable y las características de nuestra población de estudio, utilizaremos las siguientes técnicas e instrumentos:

- a) Entrevistas
- b) Grupo de Discusión

3.5.1 APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

La aplicación de los instrumentos se realizara de la siguiente manera:

a) Entrevistas:

De manera individual se realizan sesiones de máximo una (1) hora para cada uno de los empleados que se escogerán de acuerdo al tipo de caso que se determinó como muestra del estudio. Las preguntas a formular están todas asociadas a obtener información que cumpla con los indicadores de nuestra variables de estudios descritas en el Planteamiento del Problema de este trabajo. Dichas preguntas se encuentran en la sección de anexos de este documento.

b) Grupos de Discusión:

Se aplica de manera básica la técnica denomina **Phillips 6-6** nombrada así porque su creador J. Donald Phillips. Dicha técnica propone que en un *Grupo de Discusión* existan seis (6) miembros representantes de un área o departamento particular para discutir un tema específico teniendo cada uno de los participante un (1) minuto para exponer del tema de manera ordenada e interrumpida y así lograr en un tiempo record las opiniones de los seis (6) participantes.

La técnica busca facilitar la participación de cada miembro del grupo de discusión, fomentar la capacidad de síntesis de los participantes y obtener información relevante y puntual al final de cada exposición temática.

Se realiza una sesión grupal con las personas elegidas por cada diferente caso y escenario de estudio abordando los seis (6) temas de influencia principal descritas en el marco conceptual de este documento y que supone son las variables más significativas del caso de estudio y relacionados al proceso de fusión experimentado. Los temas de discusión son sobre:

- Fusiones y adquisiciones
- Cultura organizacional
- Clima organizacional
- Gestión del cambio
- Manejo de la Información
- Competencias laborales

Con ello cada tema de discusión tendrá una duración máxima de 6 minutos y designaremos 2 minutos a resumir lo más relevante y común de todos los aportes individuales, mismo que será compilado por uno de los investigadores de este trabajo.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1 INTRODUCCIÓN

A partir de la información obtenida mediante los instrumentos de recolección se realizarán procedimientos para el análisis cualitativo de acuerdo a diferentes indicadores de nuestras variables de estudio y la relación con las experiencias de los diferentes casos de estudio.

Así también elaboraremos un procedimiento para determinar factores comunes en los casos de estudios e inferir las razones de las similitudes en percepciones y experiencias u opiniones de acuerdo a la información proporcionada.

Parte del análisis de los resultados es la comparación en base al enfoque teórico de la investigación y las condiciones de la realidad experimentados en los diferentes casos de estudio de la investigación. Finalmente se presentan conclusiones y recomendaciones respecto a la investigación y a los resultados obtenidos e inferidos de acuerdo al criterio fundamentado en las experiencias de la investigación en si por parte de los investigadores de este trabajo respecto a la relevancia de los resultados.

4.2 RESEÑA PROFESIONAL DE LOS PARTICIPANTES

Para enriquecer la comprensión de los comentarios y experiencias de los colaboradores en esta investigación, se presenta a continuación una breve reseña de la vida profesional de cada uno de los empleados participantes en el Grupo de Discusión. Hemos sustituido los nombres reales de las personas participantes a solicitud de éstos para mantener la confidencialidad de sus identidades.

Subgrupo A:

Empleado A: Álvaro Pérez es un Ingeniero Electricista y Licenciado en Física egresado de la UNAH, y actualmente se desempeña como Ingeniero de Core PS en Tigo Mobile, encargado de la parte de redes y las plataformas relevantes a la parte de la navegación móvil, específicamente de la parte de la operación y mantenimiento e integración de nuevas tecnologías y plataformas relacionadas. Anteriormente desde 2010 al 2011 se desempeñó en NAVEGA como ingeniero de soporte siempre en la parte de operación y mantenimiento de la estructura de datos.

En el 2010 se desempeñó en el área de bioingeniería como ingeniero de soporte en REPAMED realizando la revisión y reparación de máquinas de laboratorio de química sanguínea. En su proceso de fusión de empresas desde la anteriormente NAVEGA hacia el Factory de TIGO, Álvaro se desempeñó alrededor de un año bajo el contrato de NAVEGA y desde abril de 2012 comenzó a formar parte de la planilla directa de Factory.

El proceso evolutivo profesional de Álvaro se ha ido desarrollando a medida que han aparecido nuevos retos tanto como la formación de soluciones a problemas complejos, hasta el diseño e implementación de nuevas tecnologías y plataformas, manteniendo el equilibrio entre la parte práctica de la ejecución de éstos como la formación teórica necesaria para dar sustento a la parte anteriormente mencionada mediante procesos de certificaciones y cursos especializados.

Empleado B: Gabriel Lobo es ingeniero electricista graduado de la UNAH con orientación en el área de potencia y telecomunicaciones y laborando actualmente en TIGO MOBILE en Factory, Área de Aseguramiento de Calidad, Departamento de Aseguramiento de Productos para las unidades de Negocio de HOME & BUSINESS.

Sus inicios en el ámbito de telecomunicaciones se remontan 1 mes después de egresar de la universidad el año 2005 para la empresa AMERICATEL DE HONDURAS donde se desempeñó en el área de Operaciones como Ingeniero de mantenimiento en el departamento de energía, brindando soporte e implementación a cada una de las plataformas de energía de los dispositivos de telecomunicaciones para canales de datos, telefonía e internet para usuarios corporativos de la red.

Posteriormente la empresa fue adquirida por AMNET (año 2006) hoy TIGO HOME y recientemente había adquirido a NEWCOM, todas perteneciente al grupo MILLICOM donde el rol de asignaciones se orientó al área de NOC donde ya se había incorporado la administración y gestión de la red de la empresas (NEWCOM, AMERICATEL y AMNET) donde monitoreaba y brindaba soporte técnico a los usuarios, a los elementos y servicios de internet residencial, telefonía, televisión por cable y servicios corporativos, que conforman la estructura de la red. Luego de 7 meses (Junio 2007) paso a fungir la coordinación del departamento NOC de AMNET a nivel nacional, teniendo visibilidad de la estructura de la red, ya integrada durante el proceso de fusión.

Posteriormente ya como MILLICOM, las empresas AMNET (hoy TIGO HOME), NAVEGA (hoy TIGO BUSINESS) y TIGO MOBILE consolidaron una estructura de trabajo bajo una mismo esquema organizacional por lo que paso a formar parte del equipo de NOC FACTORY (Mayo 2011) en un corto periodo tiempo, ya que era parte del proceso de transición y transferencia de la información establecido. Finalmente en (Junio 2011) paso a formar parte del área de Aseguramiento de Calidad en Factory en el departamento de Aseguramiento de Productos en el puesto de QUALITY ASSURANCE OFFICER HOME & BUSINESS orientando los conocimientos, habilidades y competencias de procesos de fusión anteriores, en implementar, gestionar y coordinar los procesos establecidos en el área actual en brindar calidad de servicio a cada uno de los usuarios, servicios y/o productos brindados por las unidades de negocio HOME & BUSINESS.

Subgrupo B:

Empleado A: Mario Martínez es Ingeniero Electricista Industrial, graduado en la UNAH en 2007, actualmente está cursando la maestría de Gestión de Tecnologías de la Información en Unitec, presentando su proyecto de tesis en junio próximo.

Desde 2006 labora en la empresa Navega ahora conocida como Tigo Business desempeñándose inicialmente como Técnico de Soporte Técnico de la red de datos y atención al cliente, fue promovido dentro de la Jefatura de NOC en el año 2009 para luego desde 2011 y hasta la fecha desempeñarse como Administrador de Red de Producción.

En su experiencia profesional ha liderado grupos de personas grandes, implementado mejores prácticas como ITIL, participado en proyectos de certificación como ISO 27001:2005 y colaborado con el cumplimiento de controles SOX, actualmente coordina los proyectos de ampliación y mejora de la red de datos IP tanto para la red local como las mejoras regionales.

Mario cuenta con la cultura Tigo al realizar sus funciones con el más alto compromiso y sentido de urgencia que caracteriza a la atención del cliente corporativo, cuenta con conocimientos muy amplios de toda la red de datos IP, así como de la administración de la misma en aspectos como planning, control de cambios y documentación.

Empleado B: Ariel Rivas, empleado de Tigo Móvil, trabajando en la administración Soporte Telefonía fija Celtel, en Core SC, en el área de tecnología y capacidad del departamento de ingeniería Factory.

En el año 1998 al 1999 labora en la empresa Data Code (Redes LAN). En el año 2000 se involucra al ámbito de las comunicaciones (LAN_WAN) en la Empresa Newcom,

adquiriendo conocimientos en Redes inalámbricas, cobre, fibra óptica y sistemas satelitales.

Para el año 2007 Newcom fue adquirido por la Empresa Amnet, involucrándose en la parte de cable, y posteriormente llamado a hacer parte en la administración y soporte de la telefonía fija Residencial, Corporativa desarrollando aquí conocimiento sobre la red de cable y lo que esta ofrece al cliente.

Amnet fue adquirido por el Grupo Millicon Celular Internacional, y en año 2012 pasa a formar parte de la Móvil donde trabaja en el soporte de la telefonía fija. Actualmente opera en las plataformas Safari, Ericsson y Huawei que son las diferentes tecnologías existentes para manejar el servicio.

Subgrupo C:

Empleado A: Alberto Díaz, ingeniero electricista graduado de la UNAH y empleado de Tigo Móvil desde 2007.

Como experiencia previa, en el 2006, estuve 5 meses en Cemcol, donde aprendí acerca de la Operación y Mantenimiento de Moto generadores, que funcionan con combustible Diesel, donde además se realizaron cambios de voltaje en moto generadores y revisión de fallas eléctricas en vehículos automotrices. Actualmente me desempeña como en el área de Core CS, área que vela por el servicio de las centrales telefónicas.

Durante el proceso de fusión, en su área de trabajo se agregaron las centrales telefónicas de Amnet y la plataforma de Prepago a la supervisión de la parte de telefonía y se unió a nuestro grupo de trabajo personal de esta empresa. Por lo cual hemos aprendido acerca del nuevo proveedor de telefonía y la metodología de trabajo

del personal que se nos ha unido. Esto ha enriquecido su experiencia y conocimientos laborales.

Empleado B: Ana Fortín tiene 26 años y es Ingeniera en Telecomunicaciones, graduada en UNITEC en el 2008, actualmente está cursando la maestría en Gestión de Tecnologías de la información en UNITEC, restándole 5 clases para finalizar su maestría.

Como experiencia laboral, se puede mencionar que ella laboro desde 2008 hasta el 2010 en Multidata (Ahora Columbus Networks) desempeñando el puesto de Ingeniero de Redes IP, en el cual tenía como responsabilidades el mantenimiento y monitoreo de la red de servicio corporativo de datos MPLS e Internet de Honduras así como la configuración de proyectos de nuevos clientes en la red, puesto en el cual aprendió sobre redes IP, MPLS, Frame Relay, SHDSL, Linux y Servidor de Correos.

En 2010 comenzó a trabajar en Tigo como Ingeniero de Planificación de CORE IP en el departamento de Ingeniera, teniendo como responsabilidades el dimensionamiento, monitoreo de las capacidades de Transmisión entre los routers que interconectan las principales ciudades que transportan el servicio de Voz y Datos 2G y 3G a través del CORE IP.

A mediados del 2012 su puesto se modificó para ampliar sus responsabilidades a manejar las salidas de internet de las 3 unidades de negocios incluyendo los equipos que manejan este tráfico, así como ser el contacto de Planificación de Honduras con One Network (Ente encargado de proveer internet a los países de Centroamérica). Esto le ha servido de experiencia y a marcarse nuevos retos para manejar los proyectos regionales de ampliaciones y unificación de las unidades de negocios de Honduras.

Ana cuenta con muchas expectativas y un alto compromiso de realizar sus funciones con la mejor calidad, de forma eficiente y en mejor tiempo posible bajo los estándares que las operaciones de Millicom han marcado. Gracias a la oportunidad que le han dado ha podido conocer varios proveedores en los que maneja amplios conocimientos en redes IP y comandos en Cisco, Juniper Redback y Huawei así como también aspectos administrativos de planificación, documentación y manejo de presupuestos.

4.3 ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS

4.3.1 ENTREVISTAS

Se desarrolla a continuación la exposición de los resultados obtenidos a través de las entrevistas como un análisis comparativo de las variables de estudio.

Cultura organizacional: luego de varios meses de la fusión los participantes manifiestan que conocen la cultura organizacional de la empresa independientemente si proceden de AMNET, NAVEGA o TIGO y se encuentran satisfechos con la cultura bajo la cual están trabajando. Existe una diferencia en la descripción de la estructura organizacional puesto que algún participante la considera vertical pero otro horizontal, se atribuye esta diferencia a la existencia de subculturas dentro de la organización parece que la cultura de las antes empresas NAVEGA y AMNET se mantiene como una subcultura.

También hay casos donde se compara mucho la cultura actual con la anterior y se considera que la cultura anterior tenía aspectos muy importantes como el servicio al cliente, el cual es un valor fundamental que los entrevistados que formaron parte de NAVEGA aún mantienen. Se observa que la cultura TIGO ha dominado y los empleados provenientes de las demás empresas son los que más han notado el cambio.

Manejo de la información: los entrevistados describen que en el área técnica el nivel de información fue bajo, los cambios fueron informados de manera general, los

colaboradores se tardaron bastante en comprender la fusión y en algunos casos solo llegaron a conocer el nuevo organigrama, a nivel de mandos intermedios si estaban bien informados pero aparentemente esta información no era transmitida a los subordinados comenta uno de los entrevistados. También uno de los participantes considera que hubo más desinformación que información, ante la incertidumbre del empleado y antes sus consultas no había una respuesta concreta de la situación por lo que percibió que la fusión no estaba “bien definida”.

Gestión de competencias laborales: en cuanto a este tema en las respuestas a las preguntas de la entrevista se observa que es importante la actitud de un individuo ante una etapa de cambio como competencia para afrontar la fusión, así mismo el trabajo en equipo, el “*querer aprender*”, el conocimiento técnico y global de las operaciones se requiere para no dejar “lagunas de procedimientos sin atender”. Las respuestas también reflejan el rol activo del jefe inmediato al involucrarse en el desarrollo de competencias al mantener capacitado al personal bajo su cargo, facultarlo, delegando funciones, mediante evaluaciones de desempeño indicando puntos de mejora o a través de una sencilla conversación, se considera que el trabajo es más individual que grupal.

El papel de recursos humanos se considera constantemente activo en este tipo de procesos, como ejemplo se mencionó en una de las entrevistas que para proporcionar los accesos necesarios a los empleados recién integrados es necesario, ya que muchos empleados provienen de las otras 2 compañías anteriores para ser parte de TIGO y la falta de acceso hace que ellos no se sientan parte del equipo aunque estén dentro de las mismas instalaciones.

Entre las actividades o herramientas de desarrollo de competencias se mencionan:

1. El preguntar a los que saben
2. Las capacitaciones internas y externas
3. Reuniones para detallar las implicaciones de una fusión

4. Un mayor acercamiento a las personas para conocer qué cambios realizar
5. Elaboración de manuales para estandarizar procesos
6. Unificar las herramientas de información y de control de plataformas
7. Desarrollar una matriz de servicios categorizada

Clima laboral: en lo que respecta a esta variable, las respuestas coinciden en que ahora existe una mayor presión, los puestos de trabajo demandan más, la exigencia es mayor en comparación con los puestos en las empresas anteriores. La cantidad de equipos a gestionar, administrar, dar operación y mantenimiento ha aumentado y aunque hay más personal, no todos tienen un conocimiento de todos los equipos. Uno de los participantes de la antes NAVEGA opinó que aún hay empleados que se les dificulta trabajar en equipos formado de personas de las diferentes unidades, hay un actitud de trabajo grupal por “lo que se forman islas” y también se considera una separación de las unidades de negocio en muchos aspectos, falta llegar a ese punto de sinergia en algunas áreas.

Por otra parte alguien de la antes AMNET por lo que ha observado comentó que en el área “se transmite sentido de identidad a los colaboradores lo cual genera un compromiso, vemos además procesos de compensación y beneficios para consolidar y fomentar la cultura de bienestar del colaborador. Finalmente vemos que se crean frecuentemente grupos focales que interactúan entre sí a través de la cooperación necesaria para realizar las tareas que permitan aumentar la confianza en el trabajo.”

Gestión del cambio: en su mayoría los entrevistados desconocen las actividades de un proceso de gestión de cambio más sin embargo también coinciden en que este tipo de conocimiento es importante en los procesos de fusión, por lo menos un nivel medio de conocimiento sobre el tema. Se asume que una persona que tiene un conocimiento de estas actividades puede reaccionar positivamente ante un cambio ya que el conocimiento le sirve de herramienta para ello. Un participante enumera como

herramientas para gestionar el cambio la comunicación eficaz, retroalimentación y como actividades a realizar la capacitación de nuevos valores y enfoques de la empresa.

Fusiones y adquisiciones: en este aspecto “aunque el proceso de fusión de las 3 compañías se considera exitoso, hay cosas que se pudieron hacer mejor”. Hay un buen nivel de confianza en la gestión de competencias en lo que respecta a los procesos de fusiones. Por otro lado también se considera “que no se puede cuantificar de manera positiva o negativa”. Lo que da una idea de que aún no se percibido un cambio significativo que incline la balanza a determinar el éxito o fracaso de este proceso, se considera que se añadieron o adquirieron buenos elementos de las 3 empresas que aportan valor a la organización pero también se perdieron o se eliminaron otros elementos importantes.

4.3.2 GRUPO DE DISCUSIÓN – TÉCNICA PHILLIPS 6-6

Como se indicó en el Marco Metodológico, se aplicó el instrumento de *Grupo de Discusión* mismo que llevamos a cabo a través de la técnica Phillips 6-6 anteriormente explicada. Se muestra a continuación la exposición de los resultados obtenidos a través de esta vía.

En esta sección se presentan los principales hallazgos y aspectos relevantes donde hemos categorizado a los participantes de acuerdo a tres subgrupos:

- Subgrupo A: Los empleados que fueron trasladados de las anteriores unidades técnicas de AMNET y NAVEGA a la nueva unidad técnica de FACTORY.
- Subgrupo B: Los empleados que no fueron trasladados de las anteriores unidades técnicas de AMNET y NAVEGA y que permanecen en sus mismas unidades técnicas ahora conocidas como HOME y BUSINESS
- Subgrupo C: Los empleados de la anterior unidad técnica de INGENIERIA de Tigo, y ahora conocida como FACTORY.

Resultados y análisis del Grupo de Discusión

Los resultados y hallazgos relevantes para cada una de las variables de interés de la investigación son:

4.3.2.1 Cultura Organizacional

Respecto a Cultura Organizacional, se les preguntó: *¿Cómo usted percibió la Cultura Organizacional previo, durante y después del proceso de fusión?*

Subgrupo A: Piensa que en general la cultura organizacional de la unidad anterior y la nueva unidad del FACTORY es principalmente diferente respecto a la dirección estratégica que esta última claramente tiene, el planteamiento de objetivos y la ventaja de contar con las herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades laborales. Los comentarios individuales para esto son:

- *“En la anterior empresa se trabajada en base a objetivos a mediano y largo plazo, luego de la fusión se percibe más orden en la forma de trabajo”*
- *“La empresa anterior no se percibía una estrategia de donde se dirigía el negocio, los objetivos se manejan de forma diferente, se percibía que antes se seguían objetivos de día a día y no a largo plazo”.*
- *“Antes se percibía desorden, después de la fusión se siente que ahora hay más planificación, es un poco más difícil de adaptarse pero con más herramientas”.*

Subgrupo B: Piensa que la cultura organizacional es diferente en las unidades técnicas en HOME y BUSINESS principalmente por estar aun en edificios diferentes respecto a la ubicación del FACTORY. Indican que la cultura ahora con la fusión se percibe más colaborativa y de trabajo en equipo. También resalta que al estar separados

especialmente puede crear barreras organizacionales. Los comentarios individuales para esto son:

- *“Un factor que puede contribuir a que la cultura no se haya transferido aún puede ser el que las operaciones todavía estén en edificios diferentes”.*
- *“Se vive una cultura de servicio al cliente, mucha atención a los tiempos de respuesta y de seguimiento a los casos que se reportan, esto tanto en la parte operativa como comercial”.*
- *“Actualmente al ser de carácter grupal no desafía al pensamiento organizacional, y como consecuencia crea islas en las diferentes áreas es decir no se confrontan de una mejor manera los problemas”.*

Subgrupo C: Describe que la cultura organizacional no cambió durante la fusión, sin embargo si resintió la comunicación inexacta del proceso lo cual era contrario a la cultura imperante en la unidad. Indican que se amplió la visión como unidad técnica del trabajo orientado a los servicios. Los comentarios individuales para esto son:

- *“No se experimentó cambio en la cultura que teníamos antes, hubo falta de comunicación, un poco de zozobra y temor por no saber qué pasaría al integrar personas con similares responsabilidades”.*
- *“A nivel de la empresa, no percibe cambio a nivel de la cultura, se adquirió más visión del trabajo que se hacía en las otras áreas técnicas fusionadas”.*

4.3.2.2 Manejo de Información

Respecto al Manejo de la Información, se les preguntó: *¿Cómo usted percibió el Manejo de la Información previo, durante y después del proceso de fusión?*

Subgrupo A: Piensa que en general no hubo buena manejo de la comunicación sobre el proceso. Algunos de la personas a trasladar a la nueva unidad del FACTROY fueron notificados vía telefónica por sus jefes inmediatos y que el cambio a la nueva unidad fue demasiado rápido pues fue efectivo al día siguiente de la notificación del traslado. Los comentarios individuales para esto son:

- *“Se manejó de manera pasiva, no hubo una dilución del departamento encargado, no hubo información de cómo se manejaría la fusión y luego se comunicó del cambio en muy corto tiempo para ya ejecutarlo y poder preparar mis competencias”.*
- *“Tenía 5 meses de estar en la antigua unidad técnica, solo me informaron que al día siguiente iría a la nueva unidad de Factory y que me reportara con quien sería mi jefe”.*
- *“No se manejó de una manera transparente, yo creo conocía quizá un 20% del proceso de cambio, aun no termino de conocer. Luego de llegar a mi casa a las 9:00pm de cierto día, me comunicaron por teléfono que al día siguiente me presentara en la nueva unidad del FACTORY y solo me permitieron ir por mis cosas personales a la oficina anterior y luego presentarme con quien sería mi nuevo jefe”.*

Subgrupo B: Piensa que a pesar de contar la empresa con medios de comunicación interna, la información no fluyo de la mejor manera, quizá solo a nivel de mandos medios hacia arriba en la escala jerárquica. Mencionan que hubo desinformación a nivel de nuevos procedimientos respecto a procesos del área técnica con otras áreas de la empresa. Los comentarios individuales para esto son:

- *“Hay medio de comunicación como el correo, intranet, charlas, afiches, etc sin embargo no fueron del todo utilizados para informar sobre el proceso de la fusión”.*

- *“Los detalles en procedimientos han sido casi nulos sobre todo en las áreas de shared-services, por ejemplo en el área de compras, los cambios no han sido dados y el entrenamiento ha sido escaso para el uso de las nuevas plataformas”.*

Subgrupo C: Piensa que el manejo de la información fue deficiente y que esto conllevó a cierto desorden en la nueva unidad fusionada. Hubo cierto desconocimiento en cuanto a las personas, nuevas funciones y tareas por incluir en la nueva unidad del FACTORY. Los comentarios individuales para esto son:

- *“Para mí se manejó mal este aspecto, inicialmente todo era secreto y en una reunión en un hotel se notificó de la fusión. Luego se percibió un desorden pues comenzaron a llegar personas que no tenían escritorios, laptops, sentados a las orillas de las sillas sin saber qué hacer y quienes serían sus compañeros. A mi área nos pasaron administrar nuevos equipos que no sabíamos siquiera como conectarnos y percibo que fue muy apresurado.*
- *No se manejó de la manera más adecuada, no sabíamos que nuevas plataformas administraríamos y monitorearíamos, solo vimos un organigramas de nuestra red, no sabíamos mucho del otro áreas a fusionar, No sabíamos cómo atender los casos de falla, con quien escalar los casos, no sabíamos quién de nuevo personal venía a nuestro equipo. Fuimos poco a poco conociendo de los nuevos cambios. La información no fue muy abarcadora de los cambios que venían”.*

4.3.2.3 Gestión de Competencias Clave

Respecto a la Gestión de Competencias Clave, se les preguntó: *¿Cómo se manejó la gestión de competencias clave por su jefe inmediato y el área de RRHH?*

Subgrupo A: Piensa que en general la gestión de competencias clave no fue abordada adecuadamente por el área de RRHH de ninguna de las áreas individuales de cada unidad técnica. Este grupo piensa que hubo debilidad en apoyo a reforzar áreas como comunicación, trabajo en equipo, sinergia, etc. Los comentarios individuales para esto son:

- *“No hubo predicción de RRHH pues parece que no sabían que sucedería, también mi jefe en la unidad anterior fue trasladado a Factory. RRHH tuvo poca proyección y en RRHH del área anterior nos preguntaban en que área se me había colocado”.*
- *“Por RRHH no hubo ningún involucramiento, pero por las jefaturas siempre se apoyó en cuanto a hacer mejor las cosas ya en la fusión de las áreas”.*
- *“RRHH no me dio ninguna información, no me daba cuenta de nada. Me ayudó mucho estar trabajando con SOX y eso me ayudo a conocer un poco de la nueva unidad del Factory. Yo sabía que venía a telefonía móvil, pero no al área en particular”.*

Subgrupo B: Reconocen que la empresa cuenta con herramientas como *Auto evaluaciones semestrales, planes individuales de desarrollo capacitaciones, procesos de inducción y seguimiento* fue necesario impulsar más las habilidades individuales de cara al proceso de fusión de manera proactiva y evitar lagunas de conocimientos a nivel de procesos y procedimientos de las actividades luego de la fusión. . Los comentarios individuales para esto son:

- *“En lo personal mi jefe directo no ha pedido promover mis competencias laborales, pero si puedo mencionar que a nivel general del departamento hemos recibido mayor apoyo de la cadena superior de mando”.*
- *“Además del conocimiento de la red o la estructura topológica de la operación, debe haber un análisis de competencias para aprovechar la sinergia de puestos*

y funciones. Talleres de liderazgo y análisis de casos de éxito en proyectos pasados pueden beneficiar a la gestión de habilidades”.

- *“Considero que no han impulsado adecuadamente las habilidades de los colaboradores, el proceso es más reactivo en espera de que el colaborador opte por una nueva posición en lugar de fortalecer o crear áreas que beneficien a la sinergia de la operación”.*

Subgrupo C: Indican por una parte no hubo gestión alguna para impulsar sus competencias clave y que se pudo mejorar ya que las personas nuevas en la estructura del FACTORY se vieron con la dificultad de adaptarse más rápido lo cual pudo afectar su desempeño y labor. Los comentarios individuales para esto son:

- *“En RRHH ningún involucramiento, y de igual manera con mi jefe durante sabiendo que habría cambio de entrenamiento o tiempo extra para enseñarnos y tomar tiempo para afrontar los cambios. No hubo apoyo en gestión de competencias de cómo afrontar los nuevos cambios”.*
- *“Se pudo manejar mejor, puesto que las personas incorporadas no tenían idea de cómo afrontarían el nuevo trabajo. Las personas que vinieron no tenían todas las herramientas por eso imagino que el desempeño se vio truncado pues no tenían las herramientas para su desarrollo y por eso quizá su adaptación fue lenta”.*

Competencias Clave

En esta sección también consultamos a todos los participantes del grupo de discusión, sobre cuales a su criterio son las competencias laborales clave que deben reforzarse individualmente y a la vez tratar de indicar su orden de importancia. Todo el grupo indicó lo siguiente:

Según orden de Importancia son:

1. Habilidad de Comunicación
2. Habilidad de Trabajar en equipo

Respecto a estas dos primeras competencias no hubo consenso en el grupo sobre cuál debe ser la primera, pues hubo igual número de opiniones para cada una de ellas.

Continuando con la clasificación de competencias, el grupo indica las siguientes:

3. Manejo del estrés laboral
4. Comprensión de Nuevas Metodologías (Análisis Crítico)
5. Técnicas de Aprendizaje

4.3.2.4 Clima Laboral

Respecto al Clima Laboral, se les preguntó: *¿Cómo se percibió el clima laboral antes y durante el proceso de fusión?*

Subgrupo A: Algunos piensan que el clima laboral anterior no era mejor que el que se dio durante la fusión, pero la mayoría piensa que no hubo mayor diferencia en este aspecto entre la anterior y la nueva unidad técnica y que ahora están más satisfechos con el clima laboral imperante. Los comentarios individuales para esto son:

- *Antes de la fusión no se sabía que vendría en el corto plazo. Posterior a la fusión se volvió más integral a pesar de que veníamos de un clima laboral no muy grato en la anterior unidad de negocios.*

- *No percibí mucha diferencia, el trato personal y profesional se mantuvo en el área anterior como durante la fusión. El trato con los jefes siempre fue cordial y ya conocía a varios colegas que hacían del clima similar en ambas áreas.*
- *No percibí diferencias en clima laboral, antes manejé buena relación con los jefes durante la fusión y después de esta percibo el clima mucho más agradable que en la unidad anterior. Los jefes de la nueva área no están encima de nosotros sino que brindan más herramientas y el orden en Factory ayuda mucho a esto.*

Subgrupo B: Este grupo indica que a pesar que no ha habido un análisis formal del clima laboral en su área, este no ha cambiado mucho luego de la fusión sin embargo se puede percibir un sentido de separación entre FACTORY y las áreas técnicas individuales en las otras empresas. También este grupo piensa que a nivel técnico el clima ha colaborado a mejorar el desempeño técnico de las áreas. Los comentarios individuales para esto son:

- *“Hace ya un tiempo no se hace un análisis del clima laboral”.*
- *“El Clima laboral ha cambiado levemente, todavía se percibe la separación de las unidades de negocio en muchos aspectos”.*
- *“Puedo decir que si ha cambiado y que a nivel técnico ha sido un éxito puesto que se han mejorado plataformas informáticas, repositorios de información, procesos, procedimientos y tiempos de respuesta”*

Subgrupo C: Este grupo piensa que el clima existente no ha cambiado, sin embargo la relación con las personas otras unidades técnicas que no se trasladaron al FACTORY existe cierto recelo y falta de sinergia debido a la percepción que la empresa de mayor tamaño absorbe a las menores. Se piensa que hay momentos de tensión donde hay cierta competencia entre las áreas y que no se trabaja como un solo equipo. Los comentarios individuales para esto son:

- *“Localmente el clima no ha cambiado, sin embargo percibo que de parte de las otras personas de las unidades técnicas que se quedaron dichas unidades, hay dificultad para que ellos hablaron con nosotros pues ellos pensarían que les estábamos quitando en la gestión y control de sus plataformas y sentí que no nos querían ayudar mucho en darnos información. Percibí que en general siempre se percibía que seríamos unidades separadas y que la unidad de la Móvil era como la unidad "mala" que adsorbía a las pequeñas y por ello se percibía cierto recelo.*
- *“Al inicio en el área no cambio drásticamente el clima laboral, pero percibo que a veces se trabaja no como una unidad fusionada, sino que aun cada área compite luego de la fusión y a veces como de ataque de un área a otra con diferentes objetivos. Siento que no estamos trabajando como un solo equipo aun después de la fusión de las áreas técnicas”.*

4.3.2.5 Fusión Empresarial

Respecto a la variable de Fusión Empresarial, se les preguntó: *¿Qué recomendaciones daría al Grupo Milicom respecto al manejo de proceso de fusión de áreas técnicas?*

Subgrupo A: En general este grupo recomienda mejora el proceso de Manejo de la Información previo, durante y después del proceso de fusión. Evitar al máximo la no transparencia en el proceso y tomar en cuenta a los miembros de los equipos para participar activamente del proceso y lograr reducir la incertidumbre que pueda darse. Los comentarios individuales para esto son:

- *“Manejo de la información, integrarla en un lugar de acceso abierto, manuales de trabajo, tener la información a la mano, manual de procedimientos, proceso de escalamiento, y principalmente conocer de los servicios nuevos que se atenderían.*

- *“Brindar la información y evitar los secretismos y el manejo de rumores que se pueden dar. Segundo, hacer pública la estrategia y el cambio en si para que todo en la unidades técnicas sepan sin restricción del nuevo proceso”.*
- *“Analizar el panorama propuesto para la persona que se cambiará, es decir compartir al menos la decisión con las personas que fueron movilizadas a las unidades del FACTORY. Esto permite que el empleado conozca más del nuevo puesto y responsabilidades nuevas por afrontar. Evitar así el temor al cambio y sentir más confianza en el trabajo”.*

Subgrupo B: Este grupo piensa que recomienda poner énfasis en los procesos y actividades que generan sinergia entre las áreas técnicas y con énfasis en las áreas de operación crítica. El área de RRHH debe mejorar la gestión de las competencias laborales identificadas a través de los planes de desarrollo que cada empleado tiene según el proceso de revisiones al desempeño individual dentro de la organización. Los comentarios individuales para esto son:

- *“El éxito de la fusión es aceptable, sin embargo es muy importante la mejora, la demanda requiere ahorro de recursos y solo con las sinergias en todas las áreas se puede lograr”.*
- *“Mejorar el proceso y énfasis en áreas críticas de operación, ya que la adopción de funciones no se ha percibido de forma eficiente en dichas áreas críticas”.*
- *Según mi percepción puedo decir que la fusión fue exitosa en gran parte sin embargo el área de RRHH debe de mejorar en el seguimiento de los planes individuales de desarrollo”.*

Subgrupo C: Este grupo piensa al igual que los otros subgrupos que el manejo de la Información es la principal recomendación al Grupo Milicom y permitir que la información sea transparente y oportuna en todos los niveles de la organización.

También el grupo recomienda que previamente se conozca más detalles de las otras unidades técnicas específicamente de aquellos puestos de trabajo a trasladar a la

unidad adsorbente (en este caso FACTORY) y así conocer con previo tiempo antes que estas actividades y personas sean trasladados para permitir mejor comprensión de las actividades in situ. Los comentarios individuales para esto son:

- *“Creo que la fusión no fue exitosa, porque tuvo demasiados impase que se corrigieron en el transcurso del tiempo. Mi recomendación es que no debieron traer primero alguien de las unidades anteriores a Factory sino que viceversa, primero se debió enviar alguien de Factory a las otras áreas técnicas de las empresas HOME y BUSINESS para así lograr el aprendizaje en su área de trabajo, cómo se manejaban las cosas, como es la gestión de equipos, trato a clientes, etc.*
- *El manejo de la información, me parece que esto se manejó muy alto nivel y que se debería de compartir previamente a nivel operativo. Las personas que absorberán nuevas responsabilidades para que se preparen al respecto. Involucrar a toda la empresa.*

4.3.3 ANÁLISIS FODA

Como es conocido, el Análisis FODA es una poderosa herramienta de análisis y de estudio situacional que permite conocer de manera puntual el estado de la organización vista desde la perspectiva interna, así como la perspectiva externa respecto a su entorno actual y emprender nuevas estrategias a futuro.

En base a las respuestas, impresiones y observaciones resultantes de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y luego de un análisis propio de esta investigación, se remite a presentar los aspectos fundamentales del análisis FODA para el problema de investigación tratado.

Fortalezas

Las fortalezas son los recursos, aspectos y ventajas a lo interno de la organización que son fundamentales al éxito de la misma. Son elementos propios que sirven al aporte positivo de una diferenciación organizacional. Entre algunas de éstas fortalezas se detectaron las siguientes:

1. *Cultura Organizacional*, los entrevistados afirman que la este aspecto ha sido fundamental siendo un pilar en sus anteriores unidades y en la nueva unidad del Factory, creen que hay aspectos relevantes en la dirección de las unidades, la cultura de la colaboración y trabajo en equipo y una orientación a calidad de servicios ofrecidos antes que un trabajo dado solo a gestión de equipos.
2. *Clima Laboral*, las personas participantes del estudio, brindaron su total acuerdo a que el clima laboral antes y después del proceso de fusión no varió mucho, en algunos casos se percibió mejora ya en la nueva unidad técnica y lo consideran un valor importantes dentro de la organización.
3. *Dirección Estratégica*, en este aspecto el grupo considera que luego de la fusión a pesar de algunas deficiencias en el proceso, se obtuvo mayor dirección estratégica propia del objetivo de la fusión misma.

Debilidades

Las debilidades contemplan aquellos elementos y aspectos que representan barreras para lograr los objetivos de la organización. Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando un plan de acción con el objetivos de erradicar dichas barreras. Los miembros del grupo entrevistado dictaron las siguientes debilidades:

1. *Flujo de la Información*, en este aspecto se refirieron expresamente al manejo un poco escueto de la información en el proceso de fusión y que además de informarles de las etapas del mismo, les permitirá la preparación individual y de equipo adecuada de sus competencias clave para desarrollar un mejor papel en medio de dicho proceso. Reconocen que en la organización hay diversos medios para el flujo de información, pero que le mismo puede ser mejorado para procesos futuros similares.
2. *Comunicación/Retroalimentación*, respecto a este asunto, y de manera similar al aspecto del flujo de la información, en el estudio se obtienen apreciaciones de los entrevistados que denotan una debilidad de comunicación en ambas vías “empresa – colaborador” sobre las experiencias, sugerencias, percepciones de las personas involucradas en el proceso de fusión y que por ende les lleva a tener información inexacta e imprecisa sobre el proceso en sí y que a la larga genera incertidumbre que vienen a afectar las condiciones de desempeño laboral óptimo.
3. *Gestión de Competencias Clave*, sobre este aspecto, se refirieron a que hay cierta debilidad en el manejo y gestión de las competencias clave de parte de los mandos directos y del área de RRHH durante procesos de fusión como el experimentado. El equipo cree dicha gestión debe ser continua y que debe incluirse en el Plan de Desarrollo Individual que es un programa de capacitación interna.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos aspectos y situaciones positivas dadas en el entorno de la organización. Con la respuesta de los empleados entrevistados y que fueron parte del grupo de discusión se resaltan aspectos que pueden mejorarse como una

oportunidad para beneficio de la empresa. Entre algunas de estas oportunidades de mejora están:

1. *Sinergia de Subculturas*, esto pues lo indicado en el grupo de discusión, que algunas de las unidades técnicas de las empresas absorbidas mantenían una cultura más enfocada a servicio al cliente mientras que en la nueva unidad del Factory la cultura que predomina es diferente respecto a la dirección estratégica que esta última claramente tiene, el planteamiento de objetivos.
2. *Fortaleza de estructuras y plataformas tecnológicas*, esto es relevante indicarlo pues según expresaron los entrevistados ahora con la fusión se da la oportunidad de mejora de contar con las herramientas y procedimientos más tecnificados necesarios para llevar a cabo las actividades laborales y maximizar los resultados.
3. *Posicionamiento Estratégico*, el grupo indica que la fusión de las áreas técnicas puede hacer que el área técnica de la nueva unidad del Factory sea más ágil, dinámica y eficiente para presentar soluciones tecnológicas de acuerdo a la estrategias corporativa nacional en vista de contar ahora con una estructura mas unificada y con menos barreras organizacionales.

Tomando estos anteriores, se pueden obtener beneficios a la empresa y por un lado cada persona mantiene un poco de su propia cultura y emprende mayores retos tecnológicos siempre y cuando estos sean de beneficio a la organización y a la nueva unidad técnica fusionada.

Amenazas

Las amenazas son los aspectos y situaciones negativas, por lo general son externas a la organización y son perniciosas a los objetivos de esta. Es necesario tener un conocimiento claro de las amenazas latentes y potenciales para así establecer un plan de acción con el objetivo de minimizarlas o erradicarlas totalmente. Los miembros del grupo entrevistado dictaron las siguientes debilidades:

1. *Cambios en el entorno tecnológico*, en vista que los cambios tecnológicos son en su mayoría bruscos y rápidos, estos pueden dejar a la organización en posición de desventaja en caso que no exista una planificación adecuada para enfrentar dichos cambios y anticipar sus implicaciones en los mercados y en los clientes en particular. Cada vez más, los clientes se encuentran mejor informados de los avances en telefonía celular y todo lo relacionado a los servicios de valor agregado que las operadoras ofrecen.
2. *Inestabilidad Económica Nacional*, en vista de la actual inestabilidad económica nacional, los ingresos por ventas de los servicios y productos de la empresa, se ven menguados debido a que el consumidor final cuenta con menos capacidad adquisitiva de los servicios celulares, los cuales caen a un plano no prioritario de consumo, pues los consumidores dan la prioridad a los bienes y servicios de primera necesidad.
3. *Imposiciones Regulatorias*, ya que al gestarse un clima de inestabilidad económica, el Estado de Honduras a través del gobierno de turno, buscará obtener más ingresos por la vía del tributo fiscal, lo cual hace potencial la posibilidad de incrementos a la tasa impositiva de impuestos por concesión de la banda de telefonía celular o nuevos impuestos a la empresa privada. Dicha gestión es llevada a cabo por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) y la DEI respectivamente.

Todas estas posibles amenazas a la organización, deben ser bien vigiladas y prevenir cualquier manifestación de éstas, para que así se tomen las medidas necesarias y detectar tempranamente dichas situaciones.

4.3.3.1 Matriz FODA

En Resumen y como resultado del análisis situacional de la empresa en ésta investigación, se presenta la sinopsis del análisis FODA de acuerdo a la siguiente matriz:

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Cultura Organizacional	Flujo de la Información
	Clima Laboral	Comunicación/Retroalimentación
	Dirección Estratégica	Gestión de Competencias Clave
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Sinergia de Subculturas	Cambios en el entorno tecnológico
	Fortaleza de estructuras y plataformas tecnológicas	Inestabilidad Económica Nacional
	Posicionamiento estratégico	Imposiciones Regulatorias

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

A partir del análisis de todo el material obtenido se llegó a estas conclusiones:

1. Desde el punto de vista de los empleados participantes en la fusión, las principales competencias necesarias en un proceso de fusión son: Habilidad de Comunicación, Habilidad de Trabajar en Equipo, Manejo del Estrés, Comprensión de Nuevas Metodologías, Manejo de Técnicas de Aprendizaje y Habilidad de Adaptabilidad.
2. Corresponde a los Mandos Jerárquicos inmediatos y el área de Recursos Humanos desarrollar el rol de facilitadores del proceso y ser promotores del desarrollo de competencias laborales previo, durante y posterior al proceso de fusión de las áreas involucradas.
3. Los principales aspectos de valor percibidos por los colaboradores participantes en el proceso de fusión, en su orden son: El Manejo de la Información, La Cultura Organizacional, El Clima Laboral y una Dirección Estratégica definida.
4. Como resultados de los hallazgos de esta investigación, se considera que en un proceso de cambio entre otros aspectos, es fundamental el Manejo de la información y el Desarrollo de Competencias gestionados por la organización a través de los canales y programas adecuados de manera previa, durante y posterior al proceso de cambio dado.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Dentro del proceso las actividades de comunicación y manejo de información deben ser eficientes por lo que se recomienda evaluar las distintas actividades que se realizan para comunicar y transmitir información en lo que respecta al proceso de fusión. Las personas necesitan estar seguras de lo que está aconteciendo puesto que la inseguridad afecta el desempeño laboral y provoca incertidumbre auspiciando una mayor resistencia al cambio. Se recomienda hacer público a los colaboradores el plan estratégico de la organización para que así el colaborador no se sienta desorientado. En el capítulo de Aplicabilidad, se plantea una serie de actividades relacionadas al manejo de la información.
2. Es importante desarrollar un plan de carrera para los empleados por lo que se recomienda que el área de RRHH en conjunto con los jefes oriente a cada persona según su puesto para que desarrolle competencias laborales clave mediante capacitaciones formales con un instructor e informales mediante la tutoría o transmisión de conocimiento entre compañeros.
3. Si bien el Grupo Millicom-TIGO es una operación multinacional cada caso de áreas o empresas a fusionar se debe tratar de manera distinta de acuerdo a su contexto, enriqueciendo el proceso con la experiencia similar vivida de manera particular en otras operaciones del Grupo Millicom de Latinoamérica. Se pueden extraer puntos de mejora y así replicar mejores prácticas en las demás operaciones y en futuros eventos.

CAPÍTULO VI: APLICABILIDAD

INICIATIVA DE MEJORES PRÁCTICAS PARA GESTIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE EN PROCESOS DE FUSIÓN

6.1 INTRODUCCIÓN

La propuesta a continuación, tiene como único objetivo generar un aporte aplicable que contribuya a la organización del caso de estudio sobre el la gestión de competencias laborables clave en los procesos de fusión de áreas técnicas y otras en general dentro de su estructura organizacional.

El trabajo recopilado en el análisis expuesto en este trabajo, nos brinda la oportunidad de enriquecer la propuesta basada en el análisis y conclusiones de la experiencia individual de las personas que participaron de la última fusión de áreas técnicas en el Grupo Millicom, así como la observación y recomendación propia de los autores de esta investigación.

6.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Presentamos la propuesta de aplicabilidad del presente estudio *“INICIATIVA DE MEJORES PRÁCTICAS PARA GESTIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE EN PROCESOS DE FUSIÓN”* orientado al entorno real de las áreas técnicas del Grupo Millicom como un lineamiento propuesto en la gestión de competencias en los procesos de fusión.

Focalizamos esta aplicabilidad a dos principales aspectos de mayor relevancia encontrados durante la investigación y particularmente indicados en el capítulo 4 de

análisis de resultados como ser *El Manejo de la Información y El Desarrollo de Competencias Clave* en los procesos de fusión.

Se listan algunas actividades y acciones como lineamientos sugeridos que se derivan de los hallazgos expuestos en este trabajo y que confiamos pueden ser de ayuda a la organización en vista de ser fundamentadas en los conceptos teóricos en el tema y lo más importante aún, se derivan del análisis a las experiencias y percepciones recabadas en la investigación.

6.2.1 MANEJO DE LA INFORMACIÓN

En vista que todos los participantes en nuestro estudio, y quienes pertenecen a las diferentes áreas técnicas que experimentaron la fusión indicaron que el flujo y manejo de la información fue uno de los aspectos débiles del manejo de las competencias y la gestión en el proceso de fusión, se expone a continuación las acciones y actividades que de parte de los mandos jerárquicos medios y el área de Recursos Humanos pueden considerarse al momento implementar cambios organizacionales internos.

Actividad No.1. – Establecimiento de una estructura informativa enlace entre las áreas involucradas

A raíz que en un proceso de cambio las estructuras organizacionales son más propensas a sufrir cambios, ya sea en aquella unidad que absorbe a las unidades de menor tamaño o en estas últimas, estamos sugiriendo que se establezca una *Estructura Informativa de Enlace* de manera previa a la implementación del proceso de fusión y que se mantenga activa durante y después del terminado el proceso.

Objetivo Principal: Recibir información oficial de la Alta Gerencia y servir de ente comunicador oficial de la fusión para mantener informados a todos los colaboradores en las unidades a ser parte de la fusión o cambio y así lograr lo siguiente:

- Mantener claridad de los colaboradores sobre en qué etapa del proceso se encuentran
- Canal de abordaje y disipación de dudas
- Brindar informes de nuevas disposiciones o ajustes en el proceso
- Realizar las notificaciones oficiales de mandos superiores.
- Fomentar el desarrollo de competencias laborales clave

Recursos Necesarios:

- Recurso humano del área de RRHH (1 Coordinador en tiempo completo).
- Equipo de Computo (1 Computadora personal).
- Transporte eventual para visitas a las distintas áreas técnicas.
- Tiempo disponible para preparar jornadas de capacitación

Con estas acciones y actividades, lo que se busca es transmitir a todos los colaboradores una entidad temporal a quien buscar para estos temas de manejo de la información.

Actividad No.2 - Incorporación de un Equipo de Líderes Referentes por área.

Proponemos que una vez que se ha establecido la *Estructura Informativa de Enlace* también se establezca un *Equipo de Líderes Referentes por área* conformado por colaboradores selectos con un alta actitud positiva y que sean reconocidos por sus compañeros por el liderazgo en el área de trabajo donde pertenecen.

El equipo de Líderes deberá de conformarse bajo la dirección del coordinador de la *Estructura Informativa de Enlace* y trabajar de la mano de éste.

Objetivo Principal: Trabajar como facilitador dentro de la *Estructura Informativa de Enlace* para asegurar la comprensión de la información en los miembros de cada área técnica.

Estos líderes son además conocedores de la interioridad y detalle de cada área involucrada que ayuda a socializar adecuadamente las disposiciones así como comunicar de primera mano las etapas próximas del nuevo proceso ofreciendo a todos los colaboradores las siguientes ventajas:

- Generan confianza en el Proceso
- Ayuda a eliminar barreras de comunicación (pues se trata de una persona ya conocida)
- Mas acierto en consideraciones y decisiones en el nuevo proceso pues toman en consideración los aspectos propios de cada área.

Recursos Necesarios:

- Recurso humano de cada área involucrada en la fusión (1 Líder por área en tiempo parcial/eventual).
- Equipo de Computo (1 Computadora personal).
- Tiempo disponible para asistir a jornada de capacitación

El líder es responsable de ser representante de la Estructura Informativas de enlace para todo lo relacionado al proceso de cambio en la organización.

Actividad No.3 – Implementación de un sistema de Retroalimentación oportuna

Debido a que en la mayoría de casos de procesos de fusión se generan cambios de menor o mayor alcance, es necesario establecer un programa o sistema de comunicación efectiva la cual forzosamente debe incluir una Proceso de

Retroalimentación Oportuna y continua que se establezca previo, durante y posterior al proceso de fusión en sí.

Objetivo Principal: Crear y asegurar el uso de canales adecuados para una comunicación efectiva y oportuna entre la organización y los colaboradores involucrados en el proceso de cambio.

Esta actividad se propone sea elaborada con los siguientes elementos:

1. Elaboración de una página Intranet respecto a Información del Proceso
2. Elaboración de un correo específico para comunicación directa al grupo responsable.
3. Entrevistas aleatorias a miembros de las áreas involucradas en el proceso de cambio.
4. Encuestas de satisfacción respecto al tema de Manejo de la Información.
5. Realización de Grupos Focales con miembros selectos de cada área técnica.

Los beneficios de estas actividades son:

- Brindan Oportunidad de expresión de colaboradores
- Añade sentido de participación e involucramiento en colaboradores
- Anticipa malas actitudes o desacuerdos que pueden ser peligros para el proceso de fusión y a los intereses de la organización
- Aportar a mantener el clima laboral saludable.

Recursos Necesarios:

- Recurso humano del área de RRHH (1 Coordinador en tiempo completo).
- Equipo de Computo (1 Computadora personal).
- Recurso del área de IT para elaboración de página web y enlace de correo interno.

- Tiempo disponible para preparar y realizar las jornadas de entrevistas y grupos focales.

Actividad No.4 – Comunicación de Informes formales de resultados

Además de mantener activa la comunicación y brindar la información oportuna, es necesario que a través de mandos de la alta y media gerencia se realicen los *Informes Formales de Resultados*. Estos informes se recomienda sean realizados de manera periódicas ya planificada y con un ambiente de relevancia que contenga las evidencias y resultados de avance en las diferentes etapas del proceso, logros alcanzados y notificaciones de los próximos pasos.

Objetivo Principal: Motivar a los colaboradores involucrados en el proceso a través de informes oficiales de avance que orienten y animen a continuar el proceso iniciado y alcanzar las metas pendientes.

Los investigadores de este trabajo creen que se agrega valor a la confianza y a la percepción del colaborador cuando se escucha directamente de los altos y medios mandos la información y cuando estos se toman un poco de tiempo para informar de los resultados.

Las ventajas de esta actividad serian:

- Generar confianza en los Colaboradores
- Se tienen una perspectiva oficial de los próximos pasos
- Se reduce la incertidumbre.
- Se da el espacio para fomentar el desarrollo de competencias laborales clave en cada colaborador.

Con esta actividad se logra los objetivos que contrarrestan y a la vez desmotivan a los colaboradores que generan “rumores de pasillo” que traen confusión, especulación y pesimismo dentro de la organización. Se recomienda que esta actividad sea realizada al menos una vez en cada una de las diferentes etapas previo, durante y posterior al proceso de fusión dado.

Recursos Necesarios:

- Recurso humano del Alta y Media Gerencia.
- Recurso logístico para la presentación de Informes.

Cronograma de Actividades

Asumiendo un tiempo de duración del proceso de cambio dado en las áreas técnicas del Grupo Millicom estudiado en esta investigación, se recomienda el siguiente cronograma de las actividades arriba descritas, mismo que puede ser considerado para futuros procesos con similares alcances y dimensiones de tiempo y duración al caso de estudio y respecto al Manejo de la Información en el proceso.

		Proceso de Fusión o Cambio								
Actividad	Actividad Propuesta/ Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Establecimiento de una estructura informativa enlace entre las áreas involucradas	■	■							
2	Incorporación de un Equipo de Líderes Referentes por área.			■						
Implementación del Proceso de Fusión o Cambio					■	■	■	■		
3	Implementación de un sistema de Retroalimentación oportuna					■	■	■	■	
4	Comunicación de Informes formales de resultados			■		■	■		■	
Evaluación y fin del Proceso de Fusión o Cambio										■

6.2.2 DESARROLLO DE COMPETENCIAS CLAVE

Las competencias laborales clave son elementos adicionales que se deben tomar en cuenta en un proceso de fusión de áreas técnicas, los jefes de mandos intermedios en conjunto con el departamento de RRHH pueden facilitar el desarrollo de estas competencias a través de sesiones de capacitación o sesiones formativas, para ello se proponen las siguientes actividades:

1. Realizar una sesión para involucrar tanto a los jefes inmediatos como al departamento de RRHH con el propósito de identificar las competencias necesarias propias del perfil del puesto y de interés personal de los empleados: personal de RRHH en conjunto con los jefes inmediatos se deben reunir para consensuar en cuáles son las competencias laborales claves que el personal requiere desarrollar.
2. Establecer los objetivos de la formación que se impartirá para definir un plan de acción con los temas a tratar con los participantes y establecer un compromiso con fechas estipuladas donde se logrará que el personal desarrolle las competencias requeridas.
3. Seleccionar un formador interno, un experto del área de RRHH con la capacidad de dar formación en donde se requiera desarrollar competencias no técnicas y para las competencias técnicas cada jefe debe buscar un formador que tenga la competencia requerida desarrollada y que pueda capacitar a otros.
4. Realizar una sesión formativa programada que no interfiera con las actividades principales de los empleados, distribuir al personal para realizar la sesión por tandas.

5. Evaluar a los participantes, previo a la sesión y después de la sesión formativa para tener datos comparativos y conocer el nivel de competencia que posee el grupo antes de la sesión que luego este dato servirá para evaluar los beneficios de la sesión de formación prestada.
6. Evaluar al formador para conocer si la formación es adecuada según las necesidades de los participantes y así mismo determinar si el formador seleccionado requiere mejorar algunos aspectos para que la sesión sea más efectiva.
7. Identificar los costos que surgen al realizar este tipo de actividades, esto es necesario puesto que la logística para realizar la capacitación requiere de una inversión, así mismo el tiempo que los participantes no estén en sus puesto de trabajo representa costos para la empresa; todos los aspectos se deben considerar por el jefe inmediato en conjunto con el departamento de RRHH.
8. Evaluar los beneficios de este tipo de inversión en la formación del personal al aplicar evaluaciones de desempeño con la técnica de 360 que es especialmente utilizada para evaluar competencias que proporciona los datos para determinar si la inversión es beneficiosa para la compañía
9. Dar continuidad a este proceso, nuevas personas se integran a la compañía y formaran parte de la fuerza laboral que impulsará el crecimiento del negocio por lo que se debe también fomentar una formación informal al instruir a los antiguos empleados que transfieran el conocimiento a los recientes empleados para que exista esa relación de tutor y aprendiz.

Se establece como plan de acción:

Etapas	Actividades	Responsable	Duración	Indicador
I. Detección de competencias a desarrollar	1.1 Analizar el perfil profesional	Jefe inmediato / RRHH	1 semana	Lista de competencias del profesional
	1.2 Analizar la descripción de puesto			Cuadro descriptivo de responsabilidades, tareas y actividades
	1.3 Identificar competencias que requieren desarrollo			Lista de competencias a desarrollar
	1.5 Identificar otros competencias de intereses			Lista de otras competencias de interés
II. Selección de un formador interno	2.1 Buscar candidatos con dominio de los temas identificados	RRHH	3 días	Cuadro resumen de candidatos internos, puesto actual, nivel de conocimiento
	2.2 Determinar la disponibilidad de tiempo de los candidatos	Jefe inmediato / RRHH	2 días	Entrevistas con los candidatos
	2.3 Elegir al candidato idóneo para cada uno de los temas	RRHH	2 días	Listado de los formadores con los temas asignados
III. Preparación de sesión formativa	3.1 Establecer los objetivos de la sesión	Formador / RRHH	1 día	Claridad de objetivos
	3.2 Seleccionar contenidos principales	Formador / RRHH	1 día	Listado con los temas a tratar
	3.3 Elaborar una sinopsis para los participantes	Formador / RRHH	1 día	Resumen con la descripción del contenido
	3.4 Preparar el material y soporte didáctico para la sesión	Formador / RRHH	1 semana	Documento impreso y en electrónico con el contenido.
	3.5 Planificar la jornada de la sesión	Formador / RRHH	1 día	Agenda de la sesión
	3.6 Preparar el espacio físico	RRHH	1 día	Reservación de local o sala de capacitación

IV. Formación del personal	4.1 Elaborar calendario de sesiones	Formador / Jefe Inmediato / RRHH	2 días	Calendario de sesiones
	4.2 Realizar sesiones según calendario	Formador / Participantes	3 meses	Hoja de asistencia con firma de participantes
V. Evaluación del personal formado	5.1 Elaborar cuestionario de evaluación del participante	Jefe inmediato / RRHH	1 día	Cuestionario de evaluación
	5.2 Completar cuestionario de evaluación del participante	Participantes	1 día	Cuestionario de evaluación completo
	5.3 Identificar las respuestas con puntuaciones bajas	Formador / RRHH	1 día	Tabla de resultados
	5.4 Establecer puntos de mejora para elevar la puntuación	Formador / RRHH	1 día	Plan de acción de mejora
VI. Evaluación del formador	6.1 Elaborar cuestionario de evaluación del formador	RRHH	1 día	Cuestionario de evaluación
	6.2 Completar cuestionario de evaluación del formador	Participantes	1 día	Cuestionario de evaluación completo
	6.3 Revisión de respuestas/ comentarios de participantes	RRHH	2 días	Tabla de resultados
	6.4 Establecer puntos de mejora para dar respuesta a las observaciones de los participantes	Formador / RRHH	1 día	Plan de acción de mejora

Otra actividad también es actualizar continuamente las descripciones de puesto más aún cuando el entorno lo requiere, por ejemplo con la inclusión de la tecnología IP a las redes de telefonía para transmitir la voz sobre una red de datos es necesario que el personal tenga un cierto nivel de conocimiento, capacidad y habilidad que le permita manejar este tipo de redes.

La globalización requiere que las personas se desenvuelvan en ámbitos multiculturales y por ello las personas deben tener una tolerancia y apertura ante nuevas experiencias para evitar conflictos y mantener buenas relaciones interpersonales.

Estos son algunos ejemplos, existen competencias laborales clave que la empresa puede impulsar para que el empleado se desarrolle. Por otro lado también se debe trabajar con la motivación de las personas para que ellos también busquen desarrollar competencias ya que en este aspecto existe un beneficio para ambas partes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2005). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning Editores.
2. Belmar Carreño, M., Caceres Apablaza, P., & Salas López, P. (2002). El impacto de las fusiones y adquisiciones sobre tres variables de la gestión de recursos humanos: capital humano, cultura y clima organizacional: análisis de casos.
3. Blejmar, B. (2008). *Gestión de Cambio Organizacional*. Buenos Aires: Editorial Novedades Educativas.
4. Cantera, Javier. (2009). La comunicación en procesos de fusión y adquisición.
5. Cohen, D. S. (2007). *Las claves del cambio. Una guía de campo: Herramientas y técnicas para liderar el cambio en su organización*. Deusto.
6. Espinosa, A. Q., & Giménez, A. O. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa: La fuente de ideas del ejecutivo*, (18), 50–63.
7. Espiñeira, Sheldon. (2008). *Boletín de Finanzas corporativas y recuperaciones*.
8. Espitia, L. C. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 16(28), 7–32.
9. Gual, J., & Rosell, S. J. (2007). *Telecomunicaciones: ¿ ante una nueva etapa de fusiones?* La Caixa, Servicio de Estudios.
10. ITU. (2009). Fusiones y adquisiciones.
11. ITU. (2013). Reunión sobre los Indicadores de Telecomunicaciones/TIC Mundiales.

12. Leonard, M. (1997). Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. *CINTERFORD México*.
13. Marchant, L. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Juan Carlos Martínez Coll.
14. Millicom. (2008). TIGO: Amnet. Recuperado 29 de julio de 2013, a partir de <http://ar08.millicom.com/Review-of-operations/amnet.html>
15. Millicom Honduras. (s. f.). ¿Quiénes Somos? Recuperado 28 de julio de 2013, a partir de <http://www.tigo.com.hn/mundo-tigo/quienes-somos>
16. Navío Marco, J. (2013). Análisis de la creación de valor a largo plazo de las fusiones y adquisiciones entre operadoras en el sector de telecomunicación.
17. Pérez de Maldonado, I., & Maldonado Pérez, M. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231–248.
18. Pérez-Íñigo, J. M., & Juan, M. (2011). *Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas*. ECOBOOK.
19. Pineda, H. I. A., & Valencia, J. B. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (51), 41–49.
20. Porter, M. (1996). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 11–12.
21. RAE. (2009). Diccionario de la lengua española - Vigésima segunda edición.
22. Ribes Giner, G. (2012). Análisis de las variables organizativas que influyen en los procesos de fusión y adquisición de empresas. El caso de la industria auxiliar del automóvil.

23. Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional [archivo de computador]*. Pearson Educación.
24. Rodríguez, D. (2007). Diagnóstico del clima organizacional. *Diagnóstico organizacional*.
25. Rosenzvit, N., Blugerman, L., & del Mentor, F. (2012). Departamento Académico de Administración Trabajo de Graduación de Administración de Empresas Fusiones y Adquisiciones: acciones ante choques culturales Análisis de un caso de la industria de las telecomunicaciones en Argentina.
26. Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., Martínez, F. J. D., & Rubio, R. M. (2008). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw-Hill.
27. Zúñiga, F. V. (2012). De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas. *Revista Politecnica*, 1(3).

ANEXOS

ENTREVISTA DE CASOS DE COLABORADORES DURANTE LA FUSIÓN DE ÁREAS TÉCNICAS DE MILLICOM HONDURAS

Antes de contestar lea la definición de:

Competencias laborales Clave: las competencias clave facilitan la adaptación del individuo frente a los cambios de adquisición del conocimiento y habilidades específicas y de permitir el aprendizaje en los procesos dentro y fuera de las empresas. Son principalmente de tipo personal y social y tienen que ver con habilidades de comunicación, capacidad para trabajar en equipo, comprensión de sistemas y metodologías de trabajo con tecnologías informáticas

No.	Preguntas	Variable a Medir	Respuesta
1	1. Cuánto conoce de la cultura organizacional existente en toda la empresa?	Cultura Organizacional	
2	2. Puede describir la cultura organizacional de su unidad de negocios?	Cultura Organizacional	
3	3.Cuál es el nivel de satisfacción que usted tiene de la cultura organizacional de la empresa y unidad de negocio a que pertenece?	Cultura Organizacional	

4	1. Qué cantidad de medios de comunicación existentes hay en la empresa?	Manejo de la Información	
5	2.Cuál fue el nivel de conocimiento e Información de los proceso de fusión de la empresa en las áreas técnicas que se ha dado en el pasado?	Manejo de la Información	
6	3. A qué nivel fue informado de los cambios y nuevos procesos, estructuras organizacionales durante el procesos de fusión de las áreas técnicas? Detalle su respuesta.	Manejo de la Información	
7	1. Cuáles son las Competencias laborales clave necesarias en el empleado para afrontar la fusión en las área técnicas?	Gestión de Competencias Laborales	
8	2. Cuáles son las herramientas y actividades para la gestión de las competencias laborales en un proceso de fusión de áreas técnicas?	Gestión de Competencias Laborales	
9	3. Cómo maneja su jefe directo en ayudarle a promover sus competencias laborales en el proceso de fusión de las áreas técnicas?	Gestión de Competencias Laborales	
10	4. Como maneja el área de Recursos Humanos en ayudarle a promover sus competencias laborales en el proceso de fusión de las áreas técnicas?	Gestión de Competencias Laborales	

11	1. Cuál es conocimiento de la salud laboral respecto al clima organizacional dentro de la empresa?	Clima organizacional	
12	2. Ha cambiado el clima laboral de su unidad de negocios después de la fusión de las áreas técnicas? Favor detalle su respuesta.	Clima organizacional	
13	1. Conoce de las técnicas y/o actividades para gestionar el cambio en los procesos de fusión? Cuáles son?.	Gestión del Cambio	
14	2. Qué nivel de conocimiento necesita un empleado respecto a las técnicas para desarrollar competencias laborales en los procesos de fusión.	Gestión del Cambio	
15	1. Cuál es el grado de éxito de la fusión en de nuestras anteriores áreas técnica de las empresas AMNET, NAVEGA y TIGO?	Fusión Empresarial	
16	2. Puede por favor indicarnos cuál es el nivel de confianza que tiene en los procesos de fusión respecto a gestión de competencias laborales?	Fusión Empresarial	

PREGUNTAS PLANTEADAS AL GRUPO DE DISCUSIÓN

Respecto a Cultura Organizacional, se preguntó:

¿Cómo usted percibió la Cultura Organizacional previo, durante y después del proceso de fusión?

Respecto al Manejo de la Información, se preguntó:

¿Cómo usted percibió el Manejo de la Información previo, durante y después del proceso de fusión?

Respecto a la Gestión de Competencias Clave, se preguntó:

¿Cómo se manejó la gestión de competencias clave por su jefe inmediato y el área de RRHH?

Respecto al Clima Laboral, se les preguntó:

¿Cómo se percibió el clima laboral antes y durante el proceso de fusión?

Respecto a la variable de Fusión Empresarial, se preguntó:

¿Qué recomendaciones daría al Grupo Milicom respecto al manejo de proceso de fusión de áreas técnicas?