

**MODELO PARA EL MANEJO DEL IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DADA
LA ADQUISICION ENTRE EMPRESAS PORTUGUESA Y COLOMBIANA DEL SECTOR
ENERGETICO**

Tutor:

RODRIGO ZARATE

Integrantes:

PABLO CESAR ROJAS ROMERO

TATIANA MITIC ALVAREZ

LUISA FERNANDA TORO TORO

LEDY GIRALDO MORA

UNIVERSIDAD EAN

SEMINARIO DE INVESTIGACION

ENTREGA NOVIEMBRE 27 DE 2013

Tabla de contenido

1. INTRODUCCION.....	3
1.1. Objetivos	5
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INTERVENCIÓN.....	6
3. MARCO TEORICO	9
3.1 Cultura Organizacional	9
3.2 COMPORTAMIENTO y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	11
3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	18
3.4 ADQUISICIONES Y FUSIONES EMPRESARIALES	19
3.5 “Choque de culturas: Es el principal factor que hace fracasar procesos de fusión y adquisición. Pero, identificado a tiempo, tiene solución”	23
3.6 El modelo Great place to work (GPTW)	24
3.7 Dimensiones GPTW	26
3.8. Algunas de las acciones que realizan algunas de las 100 mejores empresas para trabajar en Europa	31
3.9 Algunas de las acciones que realizan algunas de las 100 mejores empresas para trabajar en Latinoamérica – Casos Colombia	37
3.10 Casos	46
3.10.1 Casos de y manejo del clima laboral	46
3.10.2 CASO FUSION ACES Y AVIANCA.....	50
4. Modelo de entrevista para conocer la percepción de directivos en casos reales de empresas fusionadas	52
5. METODOLOGÍA DEL PROYECTO	58
6. PROPUESTA SOLUCIÓN	61
6.1 PROGRAMAS DE GESTIÓN AL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ENFOCADO AL MODELO GPTW .	76
7. Glosario	81
8. BIBLIOGRAFIA.....	82

1. INTRODUCCION

Con el presente trabajo se pretende estructurar un proyecto de intervención, que defina las fases de implementación, abordando los posibles impactos en el clima laboral que podrían darse en un proceso de adquisición entre empresas portuguesa y colombiana cuyo objeto operativo corresponde al sector energético.

Este trabajo se enfocará en las siguientes dimensiones del clima organizacional teniendo en cuenta las características culturales de los recursos humanos:

1. Credibilidad
2. Respeto
3. Imparcialidad
4. Camaradería
5. Orgullo de pertenencia

Se han definido estas cuatro dimensiones, porque son las que define para medir el clima laboral una de las herramientas líderes en el mundo: “Great Place To Work”. Esta herramienta tiene el objetivo de mejorar la calidad de vida de los colaboradores alrededor del mundo a través de la transformación de la cultura organizacional generando confianza en las relaciones laborales.

El proyecto que se estructurará, definirá los planes de acción traducidos en programas específicos, cuya implementación anticipada creemos que mitigaría los posibles efectos en el clima laboral que podría generar la integración de culturas portuguesa y colombiana, previendo un posible choque cultural. Estos planes de acción son necesarios para poder garantizar el logro de las metas empresariales propuestas, partiendo de la premisa de que el recurso humano es el eje y motor fundamental de la operación de cualquier compañía y que de su bienestar y compromiso depende el logro de los objetivos y buen desempeño de una compañía.

La metodología de proyectos a utilizar establecerá inicialmente las siguientes fases para desarrollar el proyecto de intervención:

1. Estudio de las teorías y conceptos sobre choques culturales y buenas prácticas que se han tenido en proceso de fusión, adquisición y/o reestructuración.
2. Análisis teórico de culturas en países latinos considerados como menos desarrollados como son Colombia y Portugal
3. Definición de puntos de referencia
4. Definición de ejes de actuación
5. Establecimiento de hitos y entregables

Este proyecto se definirá para ser implementado con un tiempo previsto de seis meses antes de la materialización y puesta en marcha de la adquisición entre las compañías de orígenes colombiana y portuguesa.

1.1. Objetivos

A continuación se presentan los objetivos generales del Modelo y los objetivos específicos enfocados al área de Recursos Humanos

Objetivos Generales del Modelo

Identificar las principales técnicas de manejo de personal que se utilizaran en una empresa colombiana antes de ser adquirida por una empresa extranjera de origen portugués.

Objetivos específicos del Modelo

- Estructurar un modelo de intervención a los recursos humanos de una empresa en proceso de adquisición, que logre disminuir la incertidumbre y desarrollar en los empleados, las competencias suficientes para afrontar los nuevos desafíos con una actitud creativa continua, pretendiendo que esto repercuta en el crecimiento productivo de la empresa y en el logro de sus objetivos.
- Reforzar los planes de bienestar de los empleados enfocados a movilizar al cambio, antes de la Adquisición de la empresa para crear condiciones satisfactorias de trabajo
- Brindar lineamientos para facilitar el cambio de manera rápida y eficiente evitando problemáticas relacionadas con la cultura y clima organizacional antes de la adquisición de la empresa.

2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INTERVENCIÓN

En la economía actual, entre otras razones dada la crisis de la economía europea, cada día es más común encontrar empresas europeas con interés de aliarse con empresas latinoamericanas. Es así como nace la necesidad de estudiar lo que sucede cuando estas alianzas se materializan a través de diferentes figuras jurídicas de colaboración y para el caso de estudio de esta investigación bajo la figura de adquisición.

Este tipo de alianzas económicas y de desarrollo comercial a menudo suelen estudiarse desde el punto de vista económico, analizando los costos y las inversiones que suponen para poder conseguir los objetivos de rentabilidad esperados. Sin embargo, el conocimiento acerca del tema y del impacto en el área administrativa en las organizaciones no se conoce con mucha certeza. En general, las adquisiciones representan una alternativa válida por el sector empresarial ante las crisis socioeconómicas, pero muchas veces no obtienen el éxito deseado ya que carecen de programas que apunten al cambio cultural y corporativo en el área de Recursos Humanos.

El área de la administración enfocada en este estudio es la Gestión de Recursos Humanos, donde nos centraremos en el Clima Organizacional y/o clima laboral durante el proceso de adquisición previendo un posible choque de Cultura de las organizaciones fusionadas.

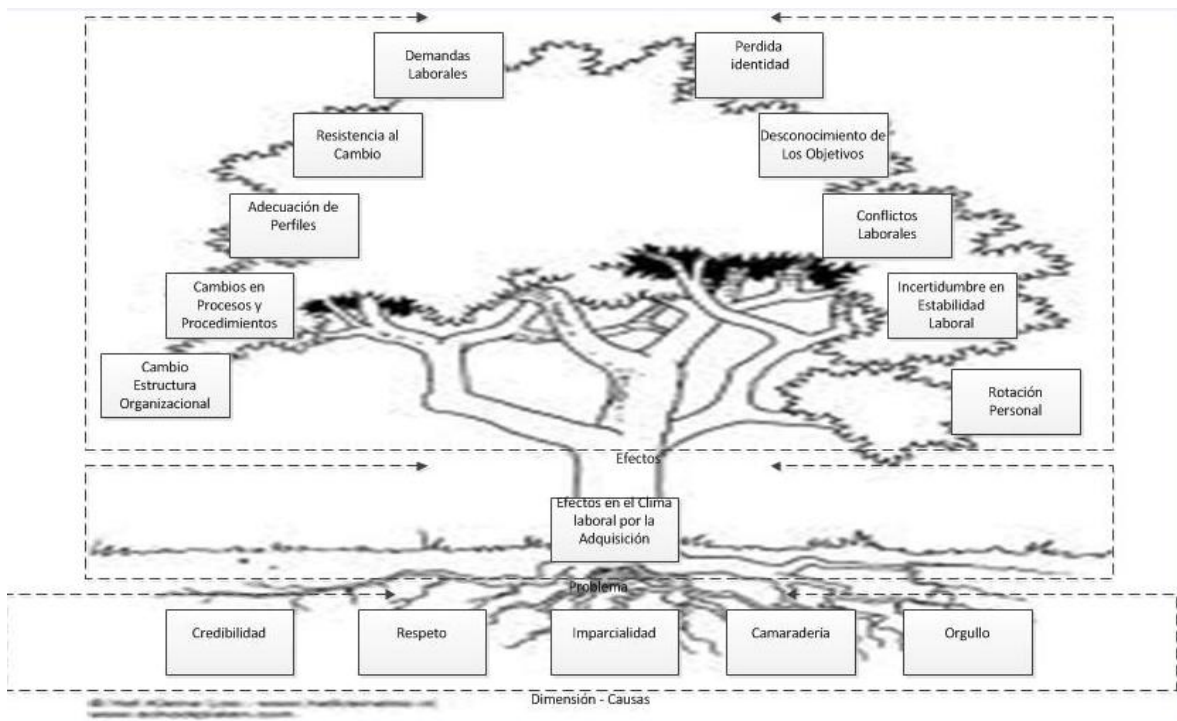
Se ha decidido profundizar y estudiar más en detalle este problema, a través de la conceptualización y descripción fundamentada en una situación real en el ámbito del sector energético, que es el sector que ha experimentado recientemente este tipo de acontecimientos, permitiendo de esta manera esclarecer las dudas referente al tema en estudio, y a la vez pudiendo validar o rechazar las hipótesis que se mencionan más adelante.

Siendo el recurso humano el eje sobre el cual se movilizan y se logran los objetivos económicos y de crecimiento de ambas empresas, es importante anteceder a todo lo

que pueda afectar estos logros y la imagen de las empresas teniendo en cuenta aspectos como:

- Diferencias culturales
- La forma de hacer negocios
- Comunicación
- Idioma
- Tipo de liderazgo
- Perfiles laborales
- Laborales, beneficios, horarios, etc.
- Calidad de vida
- Dominancia de las culturas, regionalismo

El siguiente esquema enmarca el análisis hipotético de causa efecto en el proceso:



Fuente: Propia Grupo de trabajo

Teniendo en cuenta las causas y los posibles efectos definidos en este marco, a continuación se define la definición del problema de investigación o intervención:

¿Cómo mitigar los posibles efectos en el clima laboral y/o cultura organizacional que podría generar la adquisición entre empresas de culturas portuguesa y colombiana del sector energético?

3. MARCO TEORICO

3.1 Cultura Organizacional

El término de cultura ha tenido diferentes definiciones y enfoques a través de los años, en el ámbito organizacional se puede establecer como el comportamiento en el entorno al desarrollo de las actividades laborales, según (SCHEIN, 1986) define el termino de cultura como aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización, sobre el cual es la mejor forma de hacer las cosas, lo que a su vez define la visión que la empresa tiene de si misma y del entorno.

Schein afirma que la cultura se puede analizar desde diferentes niveles lo cual permite que la persona pueda entender mejor, utilizando los principios básicos que se establecen en las organizaciones para evaluar los posibles comportamientos.



FUENTE: Schein, 2004

Es por esto que definimos cultura organizacional, como una cultura específica de acuerdo con los fines propios de las empresas. Está constituida por el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que permiten a una organización trabajar con efectividad, para obtener resultados competitivos, lo que implica que se integren las actitudes y el compromiso de los participantes, los estilos de trabajo, el respeto, el profesionalismo y la ética.

En muchas organizaciones se observa un fuerte rechazo al cambio ya que los cambios que se presentan son en su mayoría radicales e incluyen tanto cambios culturales como de estilo administrativo y de esta manera afectan simultáneamente a los trabajadores en su clima laboral de la siguiente manera:

- Cambio estructura organizacional.
- Cambio en los procesos y procedimientos
- Adecuación de perfiles.
- Demandas laborales.
- Pérdida de identidad.
- Desconocimiento de los objetivos.
- Conflictos laborales.
- Incertidumbre en la estabilidad laboral.
- Rotación del personal.

Es por esto que no se pueden imponer con éxito nuevas formas o técnicas de administración sobre valores culturales tradicionales que no se modifican, pues los resultados obtenidos son frustrantes e inciden directamente tanto en la productividad y calidad como en lo referente al desarrollo de los recursos humanos.

De manera paralela a los valores culturales se desarrollan hábitos y comportamientos (idiosincrasias) que en la mayoría de las veces tienen efectos negativos que se reflejan en la innovación y cultura empresarial, como son: la ausencia del compromiso y cumplimiento en el trabajo.

3.2 COMPORTAMIENTO y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Geert Hofstede

El trabajo de Geert Hofstede ha estado relacionado con las características que están presentes en las distintas culturas planetarias. Fue profesor de Antropología Organizacional en los Países Bajos y realizó un enorme trabajo de investigación en la década de los 70 apoyado en una organización mundial líder en tecnología informática: IBM.

Hofstede sugiere que las organizaciones que quieren ir más allá de su mercado nacional deben desarrollar una “cultura local” propia a ser adoptada por los que están en la cúspide de las organizaciones y son responsables de la toma de decisiones. Es por ello que – independientemente del sector industrial en que opera la empresa – el desarrollo de una cultura local es algo que no puede ser dejado librado al azar. Tiene fuertes implicancias para aquellos que se desempeñan dentro del mundo de las grandes corporaciones, y también, en menor medida para las empresas PYMES en Latinoamérica (ver: Eric Gaynor Butterfield; Jornada de Desarrollo Empresario; Junio de 2001, Argentina).

Hofstede hace uso de su especialidad como psicólogo social y desarrolla lo que representa uno de los trabajos de campo más amplio en las ciencias del comportamiento y desarrollo organizacional, al cubrir más de 70 países, las 40 subsidiarias principales y más de 100.000 cuestionarios en su investigación, los cuales fueron aplicados a las funciones de ventas y servicio.

Para identificar las distintas culturas hizo una selección de 4 dimensiones básicas:

- distanciamiento del poder
- aceptación del nivel de incertidumbre
- individualismo, y
- masculinidad,

y cada una de éstas variables podían ser categorizadas en “altas, medianas, o bajas”.

Hofstede hizo una agrupación principal de ocho culturas en el mundo, incluyendo dentro de cada una de ellas a distintos países. Las 8 agrupaciones culturales se detallan a continuación:

1. Países latinos más desarrollados que incluye a : Bélgica, Francia, Argentina, Brasil, España, Italia.
2. Países latinos menos desarrollados incluyen a : **Colombia**, México, Venezuela, Chile, Perú, **Portugal**
3. Países más desarrollados de Asia : Japón
4. Países menos desarrollados de Asia : Paquistán, Taiwán, Tailandia, Hong Kong, India, Filipinas, Singapur
5. Países del “cercano Este” : Grecia, Irán, Turquía, Yugoslavia
6. Países germánicos : Austria, Israel, Alemania, Suiza
7. Países “Anglo” : Australia, Canadá, Gran Bretaña, Irlanda, Nueva Zelanda, USA, Sudáfrica
8. Países Nórdicos: Dinamarca, Finlandia, Países Bajos, Noruega, Suecia.

Y los resultados del extenso trabajo de investigación de Hofstede muestran cómo responden cada una de estas ocho agrupaciones culturales a las 4 dimensiones a que hemos hecho mención más arriba:

1. Países latinos más desarrollados que incluye a: Bélgica, Francia, Argentina, Brasil, España, Italia.
 - a. alto distanciamiento del poder
 - b. alta aceptación del nivel de incertidumbre
 - c. nivel medio de individualismo, y
 - d. mediana masculinidad
2. Países latinos menos desarrollados incluyen a: Colombia, México, Venezuela, Chile, Perú, Portugal
 - a. alto distanciamiento del poder
 - b. alta aceptación del nivel de incertidumbre
 - c. bajo nivel de individualismo, y
 - d. todo el rango en materia de masculinidad

3. Países más desarrollados de Asia: Japón
 - a. mediano distanciamiento del poder
 - b. alta aceptación del nivel de incertidumbre
 - c. nivel medio de individualismo, y
 - d. alta masculinidad

4. Países menos desarrollados de Asia: Paquistán, Taiwán, Tailandia, Hong Kong, India, Filipinas, Singapur
 - a. alto distanciamiento del poder
 - b. baja aceptación del nivel de incertidumbre
 - c. nivel bajo de individualismo, y
 - d. mediana masculinidad

5. Países del “cerano Este”: Grecia, Irán, Turquía, Yugoslavia
 - a. alto distanciamiento del poder
 - b. alta aceptación del nivel de incertidumbre
 - c. nivel bajo de individualismo, y
 - d. mediana masculinidad

6. Países germánicos: Austria, Israel, Alemania, Suiza
 - a. bajo distanciamiento del poder
 - b. mediana aceptación del nivel de incertidumbre
 - c. nivel mediano de individualismo, y
 - d. mediana masculinidad

7. Países “Anglo”: Australia, Canadá, Gran Bretaña, Irlanda, Nueva Zelanda, USA, Sudáfrica
 - a. bajo o mediano distanciamiento del poder
 - b. baja o mediana aceptación del nivel de incertidumbre
 - c. nivel alto de individualismo, y
 - d. nivel alto de masculinidad

8. Países Nórdicos: Dinamarca, Finlandia, Países Bajos, Noruega, Suecia.
 - a. bajo a mediano distanciamiento del poder

- b. baja o mediana aceptación del nivel de incertidumbre
- c. nivel mediano de individualismo, y
- d. nivel bajo de masculinidad

La dimensión “distanciamiento del poder” intentaba medir en qué medida una cultura promueve el ejercicio del poder de parte de los superiores, siendo alta en aquellas culturas donde la inequidad es aceptada (una cosa es estar juntos y otra cosa es estar revueltos), y por lo tanto los subordinados son más propensos a no disentir con los superiores, sintiéndose relativamente cómodos en situaciones donde el superior toma las decisiones y a su vez instruye al subordinado respecto del trabajo a realizar.

Por otro lado la “aceptación del nivel de incertidumbre” ha estado vinculada con el grado en que la cultura podía vivir con “lo nuevo – el cambio”. Es conocido que algunas culturas necesitan “tener marcada la cancha” como se dice en Chile. Cuando el nivel de incertidumbre es alto y la cultura tiene un bajo nivel de aceptación de incertidumbre, el impacto sobre los participantes organizacionales aumenta el nivel de ansiedad de éstos y su consiguiente estrés, haciéndolos sentir “incómodos”, .por decir lo menos. Los participantes organizacionales con bajo nivel de aceptación de incertidumbre tienden a aceptar el cumplimiento de las normas y reglas en la empresa (Japón) y son propensos a valorar la estabilidad laboral. En contraste la cultura de Hong Kong es más propensa a vivir con un alto nivel de incertidumbre y por lo tanto privilegiar los beneficios a corto plazo.

La tercera dimensión, “individualismo”, tiene en cuenta el grado en que la cultura se orienta hacia aspectos centralizados y de tipo “colectivo” por encima de la “decisión individual”. Una cultura colectivista (como la existente en Tailandia) sugiere que las personas responden a otros lazos más allá de las organizacionales como son el clan o la familia, quienes suelen protegerlos a cambio de su “lealtad”.

Hofstede llama “masculinidad” a la cuarta dimensión que se relaciona con el grado en que una cultura se oriente hacia estándares materiales que son cuantificables y relacionadas con la ambición de las personas (alto grado de masculinidad)), más que hacia lo cualitativo donde las orientaciones son hacia el medio ambiente y el servicio (bajo grado de masculinidad o alto feminismo). En lo “masculino” el machismo es sexy y es hermoso todo lo que es rápido y grande y se caracteriza por el hecho de que los roles (hombre y mujer) están claramente diferenciados actuando los hombres en forma “dominante”, mientras que en las culturas “femeninas” (como Suecia) es atractivo el unisexo

privilegiando lo que es bello, los roles no están tan diferenciados, existiendo mayor grado de “afecto”.

Tomado de: <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/60-hofstede-geert.html>

Para el caso del presente documento, es necesario tener algunos factores culturales que podrían impactar entre las culturas portuguesa y colombiana, conforme a los estudios realizados por Geer Hofstede así:

DIMENSIONES CULTURALES SEGUN GEER HOFSTEDE	CULTURA PORTUGUESA	CULTURA COLOMBIANA
Distancia del poder	La distancia jerárquica es aceptada y que los titulares de los cargos más poderosos sean admitidos a tener privilegios de su posición. En cuanto al control de gestión, al requerir información de los empleados por parte del jefe, ellos esperan que es para que el los controle. La falta de interés hacia un subordinado significaría que este no es relevante para la organización. Un voto negativo hacia el jefe angustia a los empleados por lo que el jefe debe buscar pequeñas señales con el fin de descubrir problemas reales.	En Colombia se cree que las desigualdades entre las personas son simplemente un hecho de la vida. Esta desigualdad es aceptada en todas las capas de la sociedad.

Individualismo	Portugal es colectivista. La lealtad es de suma importancia. La sociedad fomenta relaciones sólidas donde todo el mundo lleva la responsabilidad de los demás miembros de su grupo. En las sociedades colectivistas, delito conduce a la vergüenza y a la pérdida de prestigio, relaciones empleador/empleo se perciben en términos morales (como un vínculo familiar), las decisiones de contratación tienen en cuenta al empleado del en-grupo, la gestión es el manejo de los grupos.	Es una de las culturas más colectivistas del mundo, solo superado por Panamá, Ecuador y Guatemala. Sus grupos a menudo tienen sus identidades fuertemente ligadas a las diferencias de clase. La lealtad a estos grupos es fundamental y muchas veces es a través de grupos corporativos que las personas obtienen sus privilegios y beneficios que no encuentran en otras culturas. Se evita el conflicto con el fin de mantener la armonía del grupo. Las relaciones son más importantes que la atención a la tarea y cuando un grupo tiene una opinión sobre un tema, se unirán todos los que se sienten parte de este grupo. Aquellos considerados como “forasteros” fácilmente pueden ser excluidos o considerados como enemigos. El estilo de comunicación es rico en contexto por lo que discursos públicos y documentos escritos, suelen ser extensos y elaborados.
-----------------------	---	--

La masculinidad / feminidad	Portugal es un país donde la palabra clave es “consenso”. La polarización no es bien considerada o excesiva competitividad apreciada. Tiene una puntuación baja (femenina) que en esta dimensión significa que los valores dominantes en la sociedad están cuidando a los demás y la calidad de vida. Una sociedad femenina es aquella en que la calidad de vida es el signo del éxito y sobresalir de la multitud no es admirable. Se centra en el “trabajar para vivir”, los gerentes se esfuerzan por consenso, la gente valora la igualdad, la solidaridad, y la calidad de su vida laboral. Los conflictos se resuelven a través del compromiso y la negociación. Incentivos como el tiempo y la flexibilidad libre se ven favorecidos. El foco está en el bienestar. La toma de decisiones se realiza a través de la participación.	Colombia es una sociedad masculina – altamente orientados al éxito y conducido. Los colombianos son competitivos pero colectivista no individualista. Esto significa que la competencia se dirige a los miembros de otros grupos (o clases sociales), no hacia aquellos que son percibidos como miembros de su grupo de pertenencia propia. La gente busca pertenencia a grupos que les dan estatus y beneficios vinculados al rendimiento, pero a menudo sacrifican ocio contra el trabajo, siempre que ello se derive de la pertenencia al grupo y por quienes detentan el poder.
Control de la incertidumbre	Portugal tiene un alta preferencia a evitar la incertidumbre. Los países que poseen alta evitación de la incertidumbre mantienen códigos rígidos de creencias y conducta y no toleran el comportamiento poco ortodoxo e ideas. En estas culturas hay una necesidad emocional de reglas (aunque las normas no parecen funcionar) el tiempo es dinero, la gente tiene una necesidad interior de ser ocupado y el trabajo duro, la precisión y la puntualidad son la norma, la innovación puede ser resistida, la seguridad es un elemento importante en la motivación individual.	Colombia tiene un puntaje alto en evitación de la incertidumbre que significa que como país están buscando mecanismos para evitar la ambigüedad. Las emociones se expresan abiertamente, hay extensas reglas para todo y el conservadurismo social, goza de muchos seguidores. Esto se refleja también en la religión, que es respetada y seguida por muchos. Las reglas no se siguen necesariamente, sin embargo, esto depende de la opinión del grupo de pertenencia, de si el grupo considera que las reglas son aplicables a sus miembros y que depende, en última instancia, de la decisión de quienes detentan el poder. En términos de trabajo, esto traduce en una planificación detallada que no necesariamente se aplica en la práctica.

Orientación a largo plazo	a Su orientación es a corto plazo. Las sociedades con una orientación a corto plazo generalmente presentan un gran respeto por las tradiciones, una pequeña propensión al ahorro, una fuerte presión social, impaciencia por obtener resultados rápidos y una fuerte preocupación por el establecimiento de la verdad, es decir normativo.	No investigada en Colombia por Hofstede.
----------------------------------	--	--

Fuente: Estudio de la cultura portuguesa de acuerdo a las dimensiones de Hofstede

http://translate.google.com.pe/translate?hl=es&sl=en&u=http://geert-hofstede.com/portugal.html&prev=/search%3Fq%3Dcultura%2Bportugal%2Bhofstede%26hl%3Des%26rlz%3D1T4MOOI_esPE459PE460%26biw%3D1366%26bih%3D641

Estudio de la cultura colombiana de acuerdo a las dimensiones de Hofstede

http://translate.google.com.pe/translate?hl=es&sl=en&u=http://geert-hofstede.com/colombia.html&prev=/search%3Fq%3Dcolombia%2Bgeert%2Bhofstede%26hl%3Des%26rlz%3D1T4MOOI_esPE459PE460

3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

El ambiente interno en el cual una organización desarrolla sus actividades y las personas que colaboran es establecido como el clima organizacional es por esto que definimos el clima organizacional como el ambiente generado por los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Refiriéndose tanto a la parte física como a la emocional.

Según (covey, 1989) El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los

sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia:

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, entre otros.
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas.
- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.(salazar, C, Barbara, & Ruben, 2009)

3.4 ADQUISICIONES Y FUSIONES EMPRESARIALES

Según el diario el portafolio en su artículo del 24 de diciembre de 2012 menciona “El año que termina fue abundante en adquisiciones, fusiones y consolidaciones empresariales en Colombia.

Las causas fueron, entre otras, el apetito de las compañías extranjeras por entrar al mercado local, la retirada de algunas multinacionales europeas, que ante la crisis en su continente decidieron vender las joyas de la corona, la decisión de los dueños de algunas empresas familiares de vender y la necesidad de las propias firmas de ganar economías de escala, adquiriendo otros competidores.

Entre las empresas que cambiaron de manos estuvieron los laboratorios Lafrancol y Genfar, Tablemac (paneles), Centelsa (cables) Helm Bank, Banco Santander Colombia, Banco Colpatria, Colfondos, Jolie de Vogue, Legis (la unidad jurídica), Oma, Presto, Carrefour Colombia, la operación carbonífera de Vale Brasil y Promitel (telecomunicaciones).

La percepción de Colombia como uno de los mercados de mayores perspectivas de crecimiento en Latinoamérica, la seguridad jurídica y los incentivos a sectores como la hotelería y las zonas francas fueron otras causas para que el auge de 'movidas' del 2011 se mantuviera este año.

Los procesos de reestructuración empresarial a través de Fusiones o Adquisiciones se han convertido en un recurso habitual en el Mercado Mundial.

El actual contexto de globalización y liberalización de mercados ha abierto camino a fuertes inversiones extranjeras. En un principio estas se enfocan en grandes empresas que con el paso del tiempo han tenido un gran reconocimiento y aumento de competitividad y día a día se han insertado en diferentes mercados a través de: radicación de filiales, fusiones, adquisiciones de empresas.

La fusión y Adquisición son herramientas muy importantes de reestructuración para adaptarse a las fuerzas del cambio económico, según la "REAL ACADEMIA ESPAÑOLA" se estableció dos definiciones:

Fusión Es la combinación de dos empresas para formar una tercera, completamente nueva. Ambas empresas fusionadas dejan de existir, y se cambian acciones de aquéllas por acciones de la sociedad nueva.

Adquisición Es la combinación de dos sociedades de las cuales una desaparece; la otra compañía adquiere el activo y pasivo de la empresa adquirida.

Es frecuente que dos empresas de aproximadamente la misma magnitud se combinen en una fusión. Cuando las empresas difieren significativamente en cuanto a su tamaño, es más común que una adquiera a la otra. Si bien es importante distinguir entre ambas situaciones, muchas veces se tiende a usar los términos adquisición y fusión, indistintamente, para referirse a cualquier combinación establecida en las empresas.

Es por esto sugerimos analizar el modelo de las siete fases para las fusiones y adquisiciones presentado por Cann y Gilkey (Nov, 1991), como resultado del auge de este tipo de transacciones, tenemos:

1. Planeación estratégica
2. Organización
3. Búsqueda
4. Análisis de propuestas
5. Negociación y acuerdos
6. Transacción
7. Integración

Las probabilidades de éxito de una fusión o adquisición aumentan cuando las gestiones planteadas en cada fase son comprendidas y gestionadas activamente, existen tres procesos en la fusión y adquisición de empresas, el ajuste empresarial, financiero y organizativo:

Ajuste organizacional es importante seguir los consejos de Can y Gilkey como:

- Crear un equipo temporal para la integración con objetivos claros unidos a su remuneración que sean el eje que deberán apoyar el ajuste empresarial y organizacional. Estructura temporal.
- Comunicar las etapas de la fusión en la organización
- Evaluar cuanta integración es necesaria, encontrar punto en común y los diferenciados integrarlos evitando que los procesos afecten negativamente al cliente

- Equilibrar la atención en las dos empresas, evitando celos que puedan generar tropiezos en los cambios y procesos
- Ajuste de los procesos y sistemas buscando los puntos en común y los más fortalecidos para anclarlos en la nueva organización.
- Ajuste de la estructura definitiva teniendo en cuenta las interdependencias, la cultura y el recurso humano requerido, sin perder de vista el presente y el futuro marcado en la planificación estratégica.
- Comunicación de los cambios y en qué momentos se darán hacia el personal, clientes, proveedores e interesados en general, de modo que la organización por completo pueda comprender el porqué de lo que se hace y si existen cambio en los planes de bienestar que se explique el porqué de los cambios de modo que el personal pueda conectarse con el plan en marcha.
- Cambio cultural por medio de un diagnóstico de rasgos compartidos y partiendo de allí generar involucrando al personal en la generación de la nueva identidad.

Siendo la cultura otro factor a influenciar en los procesos de fusión, Carlos Eduardo Méndez plantea en su libro el Clima Organizacional en Colombia, 2006, las siguientes dimensiones:

- Autonomía individual
- Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado
- Orientación hacia la recompensa
- Consideración
- Entusiasmo y apoyo
- Orientación hacia el desarrollo y
- La promoción
- Corte

los cuales deben tenerse en cuenta para los diagnósticos e intervención hacia la mejora, esto por medio de entrevistas que permitan que la persona se exprese, otros aspectos

que pueden tenerse en cuenta, están el control y supervisión del trabajo, oportunidad de desarrollo y crecimiento personal, motivación, compromiso y confianza con la organización, trabajo en equipo, recompensas como resultado del esfuerzo y trabajo, conocimiento de la estructura organizacional, estabilidad laboral, relaciones interpersonales, beneficios, toma de decisiones, imagen de la empresa por parte de los miembros que la componen, trabajo hacia objetivos, manejo y comunicación de la información.

3.5 “Choque de culturas: Es el principal factor que hace fracasar procesos de fusión y adquisición. Pero, identificado a tiempo, tiene solución”

De acuerdo con lo expresado por el Sr. J. Robert Carleton directivo de The Vector Group, una consultora especializada en Management de Denver, los días del “due diligence cultural” no están lejanos. Una auditoría de amplio alcance, cuyo propósito es detectar los riesgos de potenciales conflictos en cada una de las áreas en que puede dividirse la noción de cultura corporativa. Este esfuerzo vale la pena porque permite en un proceso de fusión, contar con un plan que ayude a manejar las diferencias.

Carleton referencia en su artículo explica que “si bien las fusiones, adquisiciones y alianzas pueden ser una vía de crecimiento y de incremento en de la ventaja competitiva, pocas han obtenido, en la práctica, los resultados obtenidos. Numerosos estudios indican que entre el 55 y el 77 por ciento de ellas no cumplen con su propósito original”...”En 1995 Bussines Week revisó el comportamiento de las fusiones y adquisiciones de los últimos 30 años, y llegó a la conclusión de que existía una correlación negativa entre la actividad de las empresas fusionadas y la rentabilidad. El análisis del semanario reveló, además, que los precios de las acciones de las compañías adquirientes cayeron, en promedio, un 4 por ciento”.

“También se publicaron muchos estudios que sugieren que los llamados choques culturales son la razón principal del fracaso de las fusiones y adquisiciones. En una investigación de Cooper y Lybrand, realizada en 1992 entre 100 empresas que tuvieron problemas o fracasaron al fusionarse con otras, el 85% de los ejecutivos encuestados señaló que las diferencias en el estilo y las prácticas de management fueron el problema central. En 1996, el British Institute of Management encuestó a ejecutivos que participaron en numerosas adquisiciones, y todos aseguraron que el principal factor del fracaso fue la subestimación de las dificultades que surgen al fusionar dos culturas.

Las evidencias demuestran que la cultura está directamente relacionada con las ganancias y el éxito de la empresa.”

Fuente. artículo “Choque de Culturas” del Sr. J. Robert Carleton, Revista Gestión noviembre-dic 1998 Vol. 1 N. 7 pag. 96.

3.6 El modelo Great place to work (GPTW)

Great place to work (GPTW) es una empresa fundada en 1991 por Robert Levering y Amy Lyman, en colaboración con un equipo de profesionales y de consultores gerenciales. Establecieron como eje principal la calificación y valoración del desempeño de aquellas empresas que procuran un excelente clima laboral a sus trabajadores.

Para recopilar y analizar la información sobre los ambientes laborales en las empresas objeto de estudio, GPTW utiliza 3 fuentes de información:

1. El Great Place to Work Culture Audit: Cuestionario que responde la empresa, en el que indaga sobre las políticas y prácticas de la administración en la gestión de las personas. Provee conocimiento cualitativo sobre cómo se puede mejorar una organización. Revelan como los colaboradores perciben y experimentan el lugar de trabajo.

2. El Great Place to Work Trust Index: Encuesta respondida por colaboradores, que permite conocer su percepción sobre el tipo y calidad de sus relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos les producen las diferentes facetas de la empresa. Identifica los niveles de confianza, orgullo y compañerismo dentro de su entorno de trabajo, y
3. Los comentarios efectuados por los colaboradores, que se recopian por medio de tres preguntas básicas:
 - a. ¿Usted considera que existe algo especial en esta empresa que la hace un gran lugar para trabajar?
 - b. Si lo hay, cite ejemplo específicos y
 - c. ¿Qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar?

El modelo GPTW ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de las **tres relaciones básicas en cualquier lugar de trabajo**:



Fuente. Great Place to Work® Institute (2008)

3.7 Dimensiones GPTW

La siguiente tabla resume las dimensiones GPTW y como se manifiestan en el entorno de trabajo:

C O N F I A N Z A	 Credibilidad	Aceptación de los líderes y su estilo de liderazgo	• Comunicación • Competencia Gerencial • Integridad
	 Respeto	Aceptación de las prácticas de la organización frente a las personas	• Apoyo • Participación • Cuidado
	 Imparcialidad	Imparcialidad percibida en los líderes y compromiso de estos con la equidad	• Equidad • Ausencia de Favoritismo • Justicia
	 Camaradería	Inteligencia emocional en los colaboradores y de los grupos entre si	• Fraternidad • Hospitalidad • Sentido de Equipo
	 Orgullo	Sentimientos hacia las diferentes facetas de la organización	• Trabajo • Equipo • Empresa

Fuente. Great Place to Work Institute Colombia

El desafío consiste en reconocer los elementos fundamentales que participan o generan cada una de estas fuerzas, con el fin de que cada organización pueda mejorar su capacidad para enfrentar con éxito los cambios.

Roberts Levering, uno de los investigadores de los mejores lugares para trabajar, señala en la edición 2000 del libro “a great place to work”, que hay que trabajar en tres dimensiones fundamentales:

1. Relaciones laborales basadas en la confianza
2. La relación que establece el empleado con su trabajo
3. Relación con los trabajadores incluido el jefe.

A continuación se detallan brevemente las acciones a tomar para poder abordar de manera efectiva en cada uno de estos enfoques:

1. Credibilidad:

El centro de la credibilidad es la confianza basado en 3 características:

1. Habilidad de percibir a otros, especialmente a los gerentes, en términos de credibilidad, con respecto de que lo que dicen es verdad y que sus acciones son consistentes con sus palabras y que serán éticos en sus prácticas de negocios.
2. Soporte al crecimiento profesional de los trabajadores, inclusión de las ideas de los trabajadores en la toma de decisiones y el cuidado que se les da tanto en el trabajo como en su vida familiar.
3. Trato justo por parte de otros, guardando las proporciones de las características de cada cargo. Justicia y equidad en pagos de beneficios, oportunidades de desarrollo de carrera y la justa resolución de problemas en lo que concierne a cada cual.

Para lograr credibilidad en una organización, se requieren vías de comunicación entre la gerencia y los trabajadores. Las empresas con alto grado de credibilidad poseen culturas abiertas, donde la gente de manera libre y franca comparte sus ideas y recibe retroalimentación honestamente. Manteniendo a las personas informadas, las compañías no solo promueven la confianza y la ayuda mutua, si no que se sentirán conectadas y asegurarán que su trabajo esté alineado con un objetivo común.

El método más directo de promocionar el diálogo entre la gerencia y los trabajadores según el GPTW europeo es utiliza lo que el National Instruments (Empresa pionera y líder en la tecnología de la instrumentación virtual, un concepto revolucionario que ha cambiado la forma en que ingenieros y científicos abordan las aplicaciones de medición y automatización) llama el snake management, que enfatiza que los gerentes necesitan caminar alrededor de sus trabajadores y hablar cara a cara con su gente

Una verdadera cultura de apertura se desarrolla en toda la organización, o solamente por medio de equipos de trabajo, sino con programas explícitos destinados a fomentar el diálogo a través de las líneas de las diferentes divisiones de trabajo.

2. Respeto

Parte de la base de que las empresas deben alcanzar objetivos claros: el Gerente General debe establecer metas organizacionales así como para cada individuo. También debe asegurarse de que las personas apoyen los objetivos y que todo el mundo conozca exactamente su rol. La comunicación a través del grupo de alta gerencia debe centrarse en crear un ambiente de trabajo en equipo. Esto requiere de un diálogo constante del gerente general y su equipo.

Otros soportes fundamentales para que el respeto se desarrolle permanentemente son:

- a. Existencia de una estructura organizacional plana con distancias mínimas de poder
- b. La utilización asertiva del grupo gerencial con la inasistencia del gerente general en ellos, en practicar una disposición de cercanía con sus colaboradores
- c. Mantener una cultura de medición, donde todo sea medible y analizado y llevado a la luz con honestidad.

El respeto es una dimensión basada en el equilibrio. Equilibrar el trabajo con la vida personal, con la obtención de beneficios tanto personales como empresariales.

3. Imparcialidad:

Compromiso de los líderes con la equidad, ausencia de favoritismo y justicia. Esto incluye una cultura de apertura, libre expresión, igualdad y la promoción de una vida saludable para todos y todas. Es clave la actitud del gerente general, que debe dirigirse a inspirar y motivar a su gente para darle a cada cual oportunidades, a creer en sus ilimitadas capacidades y desarrollar en ellos una mentalidad de ganadores. Cuando esto falle, el gerente debe ayudarles a persistir, levantarse y pelear.

El gerente debe dar a cada persona la oportunidad de decirle personalmente cuáles son sus errores, hay que darles a todos la oportunidad de enseñar y aprender compartiendo la información con todo el mundo. La información debe estar disponible para todos los trabajadores. Debe solicitar a las personas que participen en la toma de decisiones formal o informalmente.

Según Stavridis, los tres principales objetivos de un director ejecutivo para mantener la dimensión de imparcialidad son:

- a. Tomar todas las medidas necesarias para no verse obligado a despedir personas, a pesar que el sector económico donde esté la empresa esté en crisis
- b. Desarrollar y enseñarle a la gente – especialmente a los más jóvenes – sintiendo el placer y el orgullo de su crecimiento y sus logros.
- c. Influir a otros directores – gerentes de otras empresas pequeñas y medianas, a seguir el ejemplo de convertirse en mejores empresas con mejores profesionales.

4. Orgullo

El desarrollo de esta dimensión depende de por lo menos seis aspectos fundamentales implementados como parte de los procesos de gestión humana de las empresas:

- a. La gente adecuada: El primer paso es conseguir a la gente adecuada mostrándoles una empresa con un rostro siempre acogedor para todos, de modo que todas las personas se sientan bien con lo que hace la empresa y con lo que ellos van a hacer en ella.
- b. Un examen mutuo: La excelente práctica de reclutamiento para el trabajo debe ir enfocada en dos direcciones, proporcionando tanto para la empresa como para el candidato la oportunidad de tener idea de si las dos partes son un buen partido.
- c. Información clara desde el comienzo: Es importante siempre dar una bienvenida a todos los nuevos trabajadores en donde claramente se explique cuáles son las políticas y filosofía de la alta gerencia.
- d. Una cálida bienvenida: En el sitio de trabajo.
- e. Aprendizaje a la luz de frescas expectativas: Es importante aprovechar la oportunidad de aprender lo que un nuevo empleado piensa de la compañía.
- f. Claridad sobre los valores, visión y misión empresariales: Este es un espacio común para unir a los miembros de una organización, siempre y cuando se realicen actividades permanentes que los soporten y busquen que todos los procesos estén dirigidos por esos parámetros.

5. Camaradería

Los trabajadores se aseguran que el concepto de “juntos” sea una realidad desarrollando celebraciones y actividades de orientación de equipo, permanentemente

Las actividades de diversión son también desarrolladas para reforzar las metas corporativas

Como ejemplo, se cita en la tesis el de la oficina en Portugal de Cushman & Wakefield, donde los trabajadores en el 97% estuvieron de acuerdo con el sentimiento de que: “Este sitio para trabajar es amistoso”. El centro de esta camaradería gira alrededor de un tema común: El Fútbol. Cuando un equipo nacional de fútbol portugués juega, durante la jornada laboral, el gerente general invita a todos los trabajadores a mirar el juego con él, en el área social de la empresa. Además cada miércoles, después del trabajo, los trabajadores van a ver el juego de fútbol en un campo cercano. Cada año la oficina de C&W organiza el torneo de fútbol, en donde los equipos tanto de hombres como de mujeres de las diferentes sucursales en Europa, van a jugar de “tu a tu”. La compañía financia los tiquetes y el alojamiento completo para los participantes. Pero no se trata de patear solamente un balón de fútbol. En el viaje a Marruecos en 2008, la gente se divirtió también durante la jornada de trabajo. “Tenemos una compañía única y contagiosa, que nos hace parar el trabajo de cada cual y ayudar cada vez que vemos que uno de nosotros tiene un problema o dificultad, ya sea de tipo personal o profesional”, escribió un empleado de Cushman & Wakefield en la encuesta GPTW.

Fuente. tesis doctoral: El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: Estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia, Madrid, España 2012 p. 109 – 142, Autor: Rafael Ignacio Pérez Uribe

3.8. Algunas de las acciones que realizan algunas de las 100 mejores empresas para trabajar en Europa

Las mejores empresas para trabajar desarrollan los siguientes beneficios para sus trabajadores (European GPTW Magazine. Spring 2009):

Empresas con sede en Portugal:

Cisco Systems la empresa N. 1 en la encuesta GPTW de 2011
(<http://previous.greatplacetowork.com.pe/best/list-pt-2011.htm>)

CISCO (p. 32)	Cada año todos los empleados desayunan con el CEO, quien asiste vía teleconferencia y en donde se le puede hacer preguntas y escuchar sus respuestas. La empresa utiliza tecnología ampliamente para mantener informada a la gente. Se puso en funcionamiento un comité operativo con 22 prioridades para orientar a la empresa, que se pusieron en un panel de discusión en línea para que los empleados pudieran ofrecer sus ideas y explorar lo que podían hacer para ofrecer apoyo. La compañía también utiliza una de sus propios productos, "telepresencia", que es una tele-conferencia que permite a los empleados organizar reuniones con colegas de todo el mundo. También se realizan encuestas y otras herramientas para el mejoramiento y facilitación de la comunicación instantánea. El intranet corporativo incluye reportajes, entrevistas especiales, formatos de multimedia tales como "webcasts y podcasts". Apertura y honestidad en dos vías de comunicación, es una de las piedras angulares de la cultura de la empresa: "Fue fundada en un entorno de comunicación abierta, autonomía, integridad y confianza". La empresa escribió en su Great Place to Work © Culture Audit ©. "Estos valores se mantienen a la vanguardia de nuestra cultura y nuestras decisiones de negocios".
-------------------------	---

Puesto N. 13

DANONE (ps. 33, 45, 53, 59, 60)	Cuando esta empresa en el Reino Unido, parte de la compañía francesa de productos alimenticios, quiere hacer el cambio en cualquiera de sus políticas, los administradores utilizan cuestionarios y talleres para solicitar la opinión de los empleados. "Pusimos gráficos en las paredes que detallan lo que estamos buscando y pedimos comentarios pidiendo a los empleados poner post-it para expresar sus opiniones", dice la compañía. Estos "encuentros de entrada" se basan en que los empleados se retiran de las reuniones para fabricar sus preguntas y enviarlas después dentro de un ambiente de fomento de honestidad y transparencia. También llevan a la gente a comer para darles las gracias por su trabajo, les compran flores, conforman equipos para jugar al golf y bolos, tanto durante el día como para eventos nocturnos. Estas actividades están abiertas a todos los empleados, administradores y gente de todos los niveles, incentivando con esto un alto sentido de camaradería. La empresa se une con Disabled Go, para trabajar y facilitar medidas prácticas que puedan adoptar los y las empleados (as) con discapacidad. A todos los que son entrevistados por parte de la empresa se les da una bolsa tejida reutilizable de obsequios con productos Danone, como agradecimiento y para recordarles que tienen "un descanso sano en el día" "Nos aseguramos de que a todos los candidatos se les responda en menos de 48 horas; que no se queden esperando en recepción al llegar y que obtengan la información de nosotros en menos de 24 horas -incluido el contrato, si son enganchados (as)", dice la compañía. Danone hace hincapié que contrata a personas con humanismo, así como abiertas al cambio y entusiastas. Se buscan candidatos que demuestren "El respeto por los demás, la participación en la responsabilidad social y la comprensión de que una empresa no es sólo una entidad comercial, sino también con una responsabilidad con la comunidad en la que opera". Los nuevos empleados de Danone tienen que correr alrededor de la oficina tratando de resolver pistas, mientras que conoce gente nueva y supera las barreras; "Nos gusta alentar a nuestros empleados y hacer saber a nuestros gerentes que divertirse está bien, así que los directores y la alta gerencia siempre están involucrados en los acontecimientos", la compañía escribe.
---	---

Puesto N. 3

EVERIS PORTUGAL (p. 33)	Una firma de consultoría que ayuda a las empresas a mejorar sus procesos de negocio, enfatiza que la transparencia total entre los trabajadores y gerentes, significa que toda la información debe ser compartida, ya sea negativa o positiva y pueden llevar sus preguntas y quejas directamente al Gerente general, quien las debe responder máximo a las 24 horas de ser recibidas.
-----------------------------------	---

Otras empresas en Europa conocidas en Colombia:

3M de Alemania (3M Deutschland, 3M ESPE, p.32).	Los empleados se reúnen todos los días de cinco a 15 minutos. Todos los individuos involucrados en cada división de fabricación deben asistir a esta reunión, incluyendo no sólo a gerentes, supervisores y planificadores, sino también mecánicos y trabajadores de mantenimiento eléctrico. El debate abierto se refiere a los planes del día, los acontecimientos importantes de mención y cualquier problema que se registran en Post-it ® y se publican en un sitio visible (pared, papelógrafos, carteleros, puertas de vidrio) para el seguimiento. Estas reuniones diarias garantizan que los gerentes estén en el sitio cada día y que traten directamente los acontecimientos en lugar de trabajo. Esto les permite conocer de cerca los problemas y hacer los ajustes a sus planes rápidamente. Esta práctica es una de tantas que ha ayudado a la compañía a ser una de las de más alto ranqueo en el GPTW. De hecho su cultura organizacional esta en el tope de las seleccionadas como las mejores para trabajar. El CEO, desde abril del 2005 hace mucho énfasis en la buena comunicación. Para ocasiones especiales, escribe memorandos o notas electrónicas directamente a cada trabajador y así como otros líderes practican una gerencia de <i>walking around</i>, que significa que acompaña a sus trabajadores en los puestos de trabajo y los anima a que realicen retroalimentaciones espontaneas. De la misma manera los gerentes realizan charlas con trabajadores en la cafetería de la empresa y en otros sitios casuales. Debido a que esta compañía tiene un gran número de trabajadores, utiliza regularmente el evento denominado "Diálogos en el sitio de trabajo", en el cual cada gerente comparte los resultados, metas y estrategias de la compañía y responden a las preguntas de los empleados. Los trabajadores también pueden dar de manera anónima retroalimentación sobre los diferentes temas por medio de encuestas de opinión y todos los comentarios críticos se desglosan por departamento y discutidos en reuniones entre departamentos. Otro importante componente de toda la percepción de credibilidad en la gerencia, es permitirles a los trabajadores actuar con alto grado de libertad. A los investigadores y desarrolladores de productos, se les permite utilizar el 15 % de su tiempo para conseguir cualquier proyecto de su propia iniciativa. También se generan nuevas ideas por medio del "Think Tank" o grupos interdisciplinarios de personal de servicio al cliente y el departamento de mercadeo, quienes con lluvia y coordinación de ideas, las acopian de diferentes divisiones de trabajo.
---	---

CAPGEMINI SD&M GERMANY (p.35)	Ha establecido el centro del dialogo, que cuenta con la intranet para conversaciones entre el presidente y los empleados. Para aumentar el valor del aprendizaje, sus respuestas van acompañadas de resúmenes con viñetas, gráficos y otras ayudas.
CISCO (p. 32)	Cada año todos los empleados desayunan con el CEO, quien asiste vía teleconferencia y en donde se le puede hacer preguntas y escuchar sus respuestas. La empresa utiliza tecnología ampliamente para mantener informada a la gente. Se puso en funcionamiento un comité operativo con 22 prioridades para orientar a la empresa, que se pusieron en un panel de discusión en línea para que los empleados pudieran ofrecer sus ideas y explorar lo que podían hacer para ofrecer apoyo. La compañía también utiliza una de sus propios productos, "telepresencia", que es una tele-conferencia que permite a los empleados organizar reuniones con colegas de todo el mundo. También se realizan encuestas y otras herramientas para el mejoramiento y facilitación de la comunicación instantánea. El intranet corporativo incluye reportajes, entrevistas especiales, formatos de multimedia tales como "webcasts y podcasts". Apertura y honestidad en dos vías de comunicación, es una de las piedras angulares de la cultura de la empresa: "Fue fundada en un entorno de comunicación abierta, autonomía, integridad y confianza". La empresa escribió en su Great Place to Work® Culture Audit®. "Estos valores se mantienen a la vanguardia de nuestra cultura y nuestras decisiones de negocios".
DELOITTE & TOUCHE (p.53)	Tiene una "Política de dignidad en el trabajo" que dicta que la compañía se ocupará directamente de las denuncias de acoso laboral y sexual, la intimidación, el racismo y el comportamiento irrespetuoso.
E.ON FUHRUNGSGESELLSCHAFTEN (p.47)	Una empresa distribuidora de energía con sede en Alemania, opera una academia de entrenamiento que enseña más de 90 cursos por año, que van de lo general en gestión hasta lo personal en desarrollo y resolución de conflictos. Las necesidades de aprendizaje de los individuos son evaluados durante un proceso de revisión anual.
LIBERTY SEGUROS (p.61)	En 2007, un músico visitó esta filial portuguesa y enseñó a los empleados en cada piso una melodía con un instrumento. Aunque la mayoría nunca había tocado el instrumento antes, los empleados ensayaron sus piezas durante una hora, sin saber que lo mismo sucedía en los otros pisos. Finalmente, todos los empleados fueron invitados al auditorio, donde cada uno tocó su melodía como parte de una orquesta completa. El CEO de la compañía había organizado este proyecto para mostrar a la gente el valor de tomar riesgos, aprender nuevas habilidades y para demostrar que trabajando en equipo, cada uno contribuía a un todo mayor.
MCDONALD'S (p. 47)	El director ejecutivo de esta cadena de comida rápida de Dinamarca, Kristian Scheef Madsen, comenzó a trabajar en el restaurante hace 19 años y ha ascendido en el ranking al primer puesto. La empresa tiene un sistema bien afinado para el mejoramiento del aseo personal para los empleados de primera línea para seguir a la próxima etapa. El programa de liderazgo de McDonald's es claro y establece un apoyo muy estructurado en cada paso hacia adelante en la carrera para ser gerente de un restaurante. Mucha gente joven tiene la primera oportunidad de estar en serio en McDonald's y responder con pasión y emoción.

GOOGLE (p. 40, 53 y 54)	El gigante de la investigación basado en software, otro de los ganadores del premio del GPTW "Soy tratado como una persona" en 2008. Google dispone de una amplia gama de programas y beneficios diseñado para hacer que los "Googlers"²⁷ se sientan apoyados y asistidos en cada paso. Antes de empezar a trabajar en cada "Nooglers" (Googlers nuevo) se le asigna un amigo, un compañero de equipo que le proporciona el apoyo necesario entre pares, durante cada turno. Los nuevos también son formalmente presentados en la empresa en el programa TGIF²⁸ (Gracias a Google es Viernes), que son eventos y celebraciones ocasionales cada viernes, donde se les da la oportunidad de compartir algunos antecedentes acerca de sí mismos con sus compañeros de trabajo. Los Googlers también pueden tomar ventaja de innumerables ventajas y programas: cursos de idiomas gratis, masajes, cortes de pelo en el sitio, el fútbol de mesa, tenis de mesa, hockey al aire libre y juegos de video. Quizás el más famoso, es el que le ofrece a sus empleados de las tres comidas al día libres (de alta calidad), con menús a menudo propuestos por ellos (as) mismos (as). A menudo los trabajadores organizan clubes de libros y otras actividades. En Google Suiza, hay incluso un club de malabarismo que se reúne semanalmente. Toda la compañía también patrocina anualmente un viaje de esquí para todos los empleados en todo el mundo y una variedad de clubes y de redes para los trabajadores, incluyendo la de los homosexuales y lesbianas. Algunas de las oficinas europeas también patrocinan en sus sedes los desfiles del orgullo homosexual.
---	--

²⁷ Empleados de Google.

²⁸ Thanks Google today is Friday.

PHILLIPS (p. 46, 54, 55)	En esta sucursal de Austria, los empleados conforman "equipos de competencia", grupos de personas con alto nivel de especialización en el conocimiento específico en las áreas donde trabajan, que conjuntamente trabajan para avanzar en el pensamiento, mientras que al mismo tiempo trabajan en la construcción de las competencias de sus compañeros de trabajo. Además les paga a los trabajadores que trabajan temas internacionales, así como a sus familiares, curso de lenguas extranjeras y maneja de varias maneras la diversidad cultural.
SAP (p.35, 60)	De Alemania, la casa matriz del negocio internacional de fabricación de software, ha introducido el "Pre-Start-Portal", un sitio interactivo de web que les provee a los nuevos empleados la visión de la cultura de la compañía, así como consejos útiles para adaptarse a ella. La compañía también utiliza video en línea con cobertura internacional, para difundir las noticias relacionadas, incluyendo las últimas noticias, reuniones, eventos, lanzamientos de productos, entre otras. La empresa acoge con satisfacción a los nuevos empleados con un "Porta de Pre-Inicio", un sitio web interactivo creado para los nuevos empleados para que se contacten con sus compañeros de

MARS INCORPORATED (p. 33, 45, 61)	Fundada en 1911, cuando Frank C. Mars, comenzó a fabricar y vender dulces de mantequilla, en Minneapolis. Hoy, la compañía se ha convertido en un productor global de todo, desde bebidas a alimentos para animales domésticos, operando en más de 79 países y todavía dirigida por los miembros de la familia Mars a través de un "Consejo de la Familia", que incluye a los descendientes de Frank Mars. A mediados de la década de 1970, los directivos de Mars desarrollaron cinco principios, hasta que los escribieron en la década de 1980, se han convertido en una parte central de la cultura de la empresa. "Estos valores, muy especiales son parte de nuestro patrimonio y son compartidos por todos los asociados de Mars", escribe la compañía. "Ellos son la piedra angular de nuestra cultura y proporciona un vínculo con nuestras tradiciones y un puente hacia el futuro". Los principios: calidad, responsabilidad, reciprocidad, eficiencia y la libertad son tejidas en toda la organización. Por ejemplo, la compañía vincula sus iniciativas de participación social y verde, directamente con la política de los conceptos de reciprocidad y responsabilidad. Una de las aplicaciones de estos principios en la oficina de MARS en Bélgica, a los trabajadores se les permite tener un compañero de trabajo para almorzar en el casino de la empresa, siempre y cuando la persona sea un colega de otro departamento. El objetivo es animar a la gente a conocer a la gente de otras divisiones y aprender de otros puestos de trabajo. También ofrece a las personas un buen bono de hora normal que premia a las personas con hasta 10% de su salario base por llegar al trabajo antes de la hora de inicio oficial. El reconocimiento adecuado refuerza el sentido del trabajo en equipo y el concepto de propósito compartido.
PRICEWATER-HOUSECOOPERS (p. 35, 47, 53, 54, 55, 60)	Esta sucursal en Irlanda viene desarrollando un programa denominado "Brainwaves," una innovadora base de datos y foro, en donde se invita a los trabajadores a sugerir ideas y recomendaciones en todos los aspectos de los negocios de la empresa. A los y las empleados (as) mas dedicados (as) se les denomina "Brainwaves champions" y han sido asignados de cada unidad de negocios de
	acuerdo al seguimiento a sus sugerencias. Tiene también, un programa llamado "Lunch & Learn", en el que los equipos están invitados a compartir una presentación con sus colegas acerca de su grupo, poniendo de relieve lo que hacen y cuáles son sus oportunidades y retos claves. Estas sesiones se registran y se presentan en la intranet, como aprendizaje y desarrollo de la empresa. Cuenta además, con una sala para oración en el sitio de trabajo, que puede ser utilizado por los empleados de cualquier fe religiosa, en cualquier momento del día. Para garantizar la equidad para las mujeres, ha creado un Consejo Consultivo de Género, un grupo internacional de mujeres líderes de las empresas que ofrecen asesoramiento sobre políticas relacionadas con la mejorar la equidad de género. La compañía tiene la red "Mujeres en PwC" que se reúne dos veces al año para compartir pensamientos e ideas para apoyar a las mujeres. Para ayudar a sus contrataciones internacionales, patrocina la totalidad del costo de las clases en la casa de inglés que son impartidos por profesores de un centro de idiomas especializado. Cada vez que un grupo de nuevos empleados entra a la compañía, se produce un folleto con fotos e información biográfica acerca de ellos, que se encuentran en una base de datos interna para ayudar a todo a reconocerlos por su nombre.

Fuente. Elaboración propia de European GPTW Magazine. Spring 2009

Fuente. tesis doctoral: *El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: Estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia, Madrid, España 2012 p. 156 – 170, Autor: Rafael Ignacio Pérez Uribe*

3.9 Algunas de las acciones que realizan algunas de las 100 mejores empresas para trabajar en Latinoamérica – Casos Colombia

En la edición 2008-2009 del estudio de GPTW, consideró dentro del top 10 a Leasing Bancolombia y Diageo Colombia S.A.

A continuación se muestra un poco de la historia de la fusión del grupo Bancolombia y las mejores prácticas a nivel de clima organizacional que hacen a Leasing Bancolombia hoy uno de los mejores lugares para trabajar en Latinoamérica:

Leasing Bancolombia

Compañía de financiamiento comercial de leasing y arrendamiento con un portafolio de productos y servicios enfocados a las necesidades de inversión, financiación y uso de activos de personas personales, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Leasing Colombia, es la compañía de Leasing de la Organización Bancolombia. El 30 de noviembre de 2005, se firmó en la ciudad de Bogotá la escritura pública de fusión por absorción de las compañías de Leasing de la organización Bancolombia, Leasing Colombia y Suleasing. Con este hecho se dio paso al nacimiento de una compañía de Leasing mucho más sólida y preparada para continuar dinamizando el desarrollo del negocio de Leasing en el país y apoyar de manera efectiva el proceso de modernización de la infraestructura y el aparato productivo que requiere la industria nacional.

Hoy, gracias a la capacidad de innovación en productos y servicios acordes con las necesidades del mercado, Leasing Colombia tiene más de 47% de participación en el mercado nacional y se ubica como la tercera compañía de Leasing en América Latina.

Fuente.

<http://www.leasingbancolombia.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadname1=content-type&blobheadname2=Content-Disposition&blobheadname3=MDT-Type&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3B+filename%3Dmyfile&blobheadervalue3=abinary%253B%2Bcharset%253DUTF-8&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1266523058140&ssbinary=true>

Línea de tiempo sobre la fusión de Bancolombia



Fuente.

<http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/nosotros/contenido/Lineadetiempo.pdf>

Según la revista Activos de Bancolombia 2010, fueron el compromiso y la motivación de su equipo de trabajo, enfocados a un mejor servicio al cliente, lo que hizo mantener un ambiente de tranquilidad, “donde la capacitación constante y el equilibrio entre la vida personal y el desarrollo profesional son la clave”.

El estudio de GPTW concluyó que esta empresa “promueve la comunicación abierta y transparente y para ello cuenta con grupos primarios en cada una de las áreas que canalizan la información en los diferentes equipos de trabajo a través de reuniones formales que tienen periodicidad y objetivos bien definidos. Adicionalmente utilizan un medio de comunicación virtual para publicar todas las noticias que sean de impacto para los colaboradores.

En cuanto al desarrollo de sus empleados, ocupó el segundo lugar en 2008-2009, dentro de las compañías que más se preocuparon por la formación de líderes en América Latina, por las políticas de crecimiento de sus colaboradores y la formación de talentos como parte de su desarrollo organizacional. A los jefes de sección se les capacita sobre cómo ser líderes y motivar a su equipo de trabajo para que desarrollen competencias de alto potencial en su vida laboral y profesional. Al mismo tiempo que mantengan el equilibrio en el ámbito familiar.

El presidente de la compañía declara que el manejo de RRHH debe ser igual en épocas de bonanza que en épocas de crisis: Mantener la motivación, seguir invirtiendo en capacitación generar un buen ambiente de trabajo para que las condiciones laborales sean normales y los colaboradores estén siempre enfocados en buscar una solución para el cliente. Desde la dirección se promueve la participación de los empleados en temas de promoción social, participación en juntas comunales o liderazgo en actividades de impacto para las comunidades.

En esta empresa hacer carrera es posible. Para el año 2007 la mayoría de los vicepresidentes del Grupo en general habían tenido su desarrollo dentro de la compañía. Esto hacía tanto en esa época como hoy que los empleados tengan sentido de pertenencia y lealtad.

Su sistema de gestión de desempeño está basado en la meritocracia y no en la exclusión y da énfasis a la formación integral y a la promoción. Todo esto sustentado en un completo sistema de comunicación para que todos los empleados conozcan los objetivos, desempeño y valores de la entidad y su papel para que lleguen tan alto como quieran.

El reto de esta empresa es la sostenibilidad corporativa que se logra con Responsabilidad Social, económica y ambiental, para lo cual han celebrado alianzas con grupos internacionales y otros equipos de trabajo tales como el Pacto Global.

Cuentan con lineamientos para el trabajo con sus 6 grupos de interés (Gobierno, comunidad, accionistas, clientes, proveedores y empleados), con el fin de darles apoyo en su desarrollo y crecimiento. Con respecto a empleados y proveedores, considerados como el motor de sus actividades, se llevan a cabo programas para ellos y sus familias con el fin de que desarrollen sus competencias alrededor de la sostenibilidad corporativa, fortalecimiento de la cultura organizacional, su calidad de vida y lo hacen parte activa de las respuestas a las necesidades del entorno. La finalidad de su modelo de gestión del recurso humano, está orientado a la motivación de sus empleados, para que desarrollen sus competencias y sean afines con sus valores corporativos desde el mismo momento de la elección.

Cuentan con unos pilares de propuesta de valor para atraer al mejor talento humano, los cuales son resaltados en su informe de RSE 2.009 así:

- Trabajo valioso y con sentido (alto contenido)
- Desarrollo de carrera. Sistema de comunicación de vacantes al interior del grupo.
- Balance entre la vida laboral y la vida personal
- Esquemas de flexibilidad laboral
- Alto nivel de valores en la toma de decisiones
- El talento humano y su permanente crecimiento: Prioridad
- La calidad del servicio y la excelencia: meta
- Un modelo de reconocimiento al desempeño sobresaliente.
- Aprendizaje continuo mediante entrenamiento y formación integral.
- General valor a todos los grupos de interés con base en los principios de Buen Gobierno Corporativo y una actuación empresarial ética, transparente y comprometida con el desarrollo del país.
- El interés y el trabajo incansable por contribuir en la construcción de un mejor país para las nuevas generaciones.
- Han participado en la investigación de GPTW ya que consideran que el desarrollo de la cultura y gestión sobre el ambiente de trabajo requiere programas de largo plazo y seguimiento detallado.
- Otra metodología que se destaca en esta empresa, es la “Marca de liderazgo” que integra todos los elementos para crear un modelo de comportamiento que le da identidad y conecta las expectativas de los grupos de interés con las acciones de los empleados y el comportamiento organizacional, para establecer las mejores competencias y lograr la adaptación con los negocios de manera eficaz.
- Llevan a cabo coaching organizacional con los jefes de grupo adicional de un convenio de formación con el SENA para darles formación a los jefes en temas relacionados con el negocio, tales como: habilidades de negociación, gerencia de negocios financieros, modelo de inteligencia comercial y curso de entrenadores para el modelo de inteligencia comercial.
- Realizan un plan de formación anual virtual y presencial.
- Gestión de innovación y conocimiento como sistemas de ideas de acción.

Cuentan con programas de reconocimiento como:

- Convención de los mejores en la gestión comercial.
- Nuestro orgullo: Por aportes individuales y trabajo en equipo por los siguientes aspectos:
 - Empleado integral
 - Estilo de liderazgo
 - Colaborador
 - Innovador
 - Colaborador comprometido socialmente
 - Servicio interno y
 - Eficiencia
- Olimpiadas del conocimiento: Para optimizar la comprensión de todos los productos y servicios que ofrecen.
- Becas de excelencia: A colaboradores más destacados

Su comunicación:

- Cuentan con una dirección de comunicaciones corporativas
- Portal corporativo con 21 sitios con información pública de interés
- Intranet
- Sitio de jefes: Temas de liderazgo y material para trabajar con sus equipos
- Sitio de reconocimiento
- Sitio en cambio: Reúne proceso de transformación y cambio
- Punto único de información: Sobre temas del negocio
- Al día: Noticias nacionales del sector financiero
- Noticias en cartelera: Noticias diarias de última hora
- Correo comunicaciones corporativas: Mensajes segmentados a cada público para garantizar la continuidad del negocio.
- Carteleras físicas y virtuales: Con información de interés
- Revista en familia: Llega físicamente a la casa de los empleados con temas de cultura organizacional y contenidos que ayudan a mejorar la calidad de vida.

Programas de bienestar y compensación:

- Salario y prestaciones sociales que son competitivos con los del sector. Créditos para los empleados a tasas preferenciales.
- Seguros
- Fondo mutuo de inversión, para fomentar el ahorro y generar rendimientos sobre este.
- Compensación variable que premia gestión sostenible de valor y busca la optimización trabajo en equipo, utilización de recursos y ejecución eficiente de procesos.
- Programas de bienestar en áreas asistenciales, culturales, recreativas, deportivas, familiares, educativas y programas de salud ocupacional.
- Colegio para hijos de los empleados con los mejores énfasis en finanzas y banca.

Seguridad y salud:

- Evaluaciones médicas ocupacionales con énfasis en sistema osteomuscular
- Programas de promoción y prevención de la salud, como prevención de cáncer femenino, masculino y manejo del riesgo cardiovascular.
- Preparación para la prevención y atención de emergencias en edificios administrativos y sucursales, con sus respectivos simulacros.
- Programa para la prevención y control del riesgo osteomuscular en miembros superiores y columna vertebral.
- Evaluación y seguimiento de casos críticos de salud.

Diageo Colombia S.A

Diageo Colombia S.A. es una compañía líder mundial en venta de bebidas alcohólicas, cerveza y vinos al por mayor.

“La relación con los colaboradores es la clave para tener los resultados esperados” (Revista Dinero.com). Esta empresa fue seleccionada por su buen gobierno corporativo, la ética en su gestión y sus políticas que “integran valores de honestidad, responsabilidad y justicia, la transparencia en informaciones y comunicaciones.... Y las practicas a nivel interno, como la calidad de vida laboral, las políticas de recursos humanos para los empleados, basadas en la formación, la igualdad, la diversidad, el bienestar y la participación de los mismos de la empresa.

Relata su gerente de RR-HH (Miguel Bernal) para la revista Dinero, haciendo énfasis en la comunicación, que la empresa además de reuniones trimestrales que mantiene con sus colaboradores para retroalimentar y escuchar nuevos aportes, paran anualmente sus operaciones durante tres días, para llevar a todos sus empleados a una convención para la evaluación del trabajo, expresar las necesidades y hacer aportes para mejorar el clima laboral a Isla Margarita y al año siguiente a Punta Cana. “Esta actividad se hace en días laborales” ya que respetan el tiempo familiar de los fines de semana de los trabajadores.

“El esquema de Diageo se basa en la comunicación clara y permanente con el recurso humano, el pago justo de salarios y el equilibrio entre la vida familiar y laboral. El objetivo es crear equipos de trabajo para mejorar los resultados en todas las áreas y formar líderes que crezcan dentro de la organización”

Los salarios se hacen por escala de acuerdo al nivel del cargo y estos son competitivos con los de otras empresas del sector. Además de la flexibilidad que le dan a los empleados de escoger una vez por semana su hora de entrada y de salida. Además de los horarios, el segundo y el último jueves de todos los meses, “tienen un bar abierto con juegos de salón, karaoke o espectáculos, al que pueden invitar a un miembro de su familia. Con esto,

buscan a la vez dar a conocer sus productos, generar confianza y trabajar desde adentro de la compañía la idea del consumo responsable”

Sus índices de retención son elevados, gracias a los muchos beneficios que otorgan a sus empleados, dentro de los que encontramos prima de rendimiento, plan de salud, seguro de vida, teléfono celular, descuentos en sus productos, horarios flexibles y capacitaciones dentro de las cuales se encuentran, clases de inglés entre otros.

Desde su casa matriz en Londres, tienen como principios generales para todas sus filiales el equilibrio que deben tener las personas y el respeto por las mismas:

- Respeto por las personas: dentro de la compañía se tratan a los colaboradores con respeto, desde el mismo momento en que ingresan.
- Equilibrio entre la vida personal y laboral: los empleados pueden atender sus compromisos personales y familiares. Por lo general se trabaja desde casa con flexibilidad.
- Comunicación: comparten plataformas globales de comunicación. Sus sistemas en este campo, tienen como finalidad mejorar la confianza y la integración de los equipos, “logrando que todos se apasionen por el negocio y se diviertan en el proceso”
- Learning for life: es una plataforma que han definido para los países de América latina, según la cual, por medio de educación y entrenamiento en competencias o destrezas profesionales, pretenden cambiar el rumbo en lo social.

Fuente. tesis doctoral: El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: Estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia, Madrid, España 2012 p. 245 – 266, Autor: Rafael Ignacio Pérez uribe

3.10 Casos

3.10.1 Casos de y manejo del clima laboral

TEXTILES FABRICATO TEJICONDOR S.A.

Antecedentes de la fusión

Para dar inicio al tema de la fusión entre las empresas Antioqueñas: Fabrica de Tejidos del Hato (Fabricato) y Tejidos el Cóndor (Tejicóndor), es necesario tener en cuenta la crisis económica por la que atravesaron ambas en los inicios de la década del 90, como consecuencia de la apertura económica, cuyo fin era equilibrar la economía colombiana con la internacional y posibilitar el acceso al mercado de los países industrializados, lo que debería redundar en un aumento significativo de la productividad, en mayores estímulos a la inversión en tecnología y en un progreso de las regiones más cercanas a los puertos.

Sin embargo, los efectos que se pretendían con la apertura económica, no se vieron en dicha década y esto tuvo especialmente en el sector textil unos resultados nefastos, debido a que no se contaba de una parte con una infraestructura tecnológica, económica y técnica apropiadas para afrontar el cambio, y de otra al incremento desmedido de las importaciones debido a la reducción arancelaria, lo que propició una inundación del mercado textil a través de diversas modalidades como el contrabando, el lavado de dólares y la subfacturación.

Esto tuvo como consecuencia una invasión de telas y prendas provenientes de varios países, a unos precios tan bajos que imposibilitaron a las textileras colombianas competir con ellos, “incrementando los inventarios del producto procesado”, es decir de las telas terminadas listas para la venta, y también obstaculizó el aumento de precios para compensar los costos en la industria textil.

Fabricato por ejemplo con el fin de mantener el nivel operativo sacrificó el margen de rendimiento en un esfuerzo por compensar la reducción del mercado interno, y algo similar ocurrió con Tejicóndor. Sucesos como los mencionados, fueron el inicio de una precipitación económica de estas dos empresas, que a finales de la misma década

iniciaron una alianza estratégica, como mecanismo para afrontar las dificultades económicas, como estrategia de crecimiento y de optimización de recursos, para buscar su salvación.

En el mes de marzo del año 1999, el grupo de accionistas mayoritarios de ambas compañías aprueban su alianza estratégica, la cual es anunciada en julio. En agosto, inician la integración de sus oficinas y fuerzas de ventas no sólo en el país sino en México, Ecuador y Venezuela, y en diciembre se integran las Vicepresidencias y las áreas de Ventas, Producción, Planeación y Secretaría General.

En marzo del año 2000 deciden acogerse a la ley 550: “Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales, para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley”. En octubre el Doctor Luis Mariano Sanín Echeverri presidente de Tejicóndor en ese momento, asume la presidencia integrada de las dos empresas.

En el mes de Abril del año 2001, el grupo de accionistas, que es el mismo en ambas empresas, iguala en proporción el número de las acciones que poseen en las dos empresas, y deciden integrar las Contabilidades, Tesorerías y los Departamentos de Costos y Sistemas, debido a la dificultad que representa el tener de forma independiente las dos empresas, sin que la decisión que se tome con respecto a una de ellas, afecte a la otra.

En julio de este mismo año luego de la aprobación por asamblea extraordinaria de los socios de cada compañía, surge una nueva empresa con el nombre de Textiles Fabricato Tejicóndor S.A., producto de la fusión de ambas organizaciones.

En este proceso, Fabricato es quien absorbe a Tejicóndor jurídicamente y ésta, desaparece sin liquidarse, pero tanto los activos como los pasivos de Tejicóndor siguen vivos, y de igual forma se respetarán y cumplirán todos los compromisos adquiridos con anterioridad a la fusión y es en agosto del 2001 que se protocolizó la escritura pública y se dio vida jurídica a Textiles Fabricato Tejicóndor S.A.

Incidencia en la cultura organizacional

En la cronología de esta fusión se ha hecho referencia al aspecto comercial, económico y protocolario; sin embargo lo que tiene que ver con la integración de las culturas organizacionales de estas dos empresas y de sus empleados, que en el año 2003 son más de 5.800, es algo que al representar uno de los puntos más relevantes tanto en el proceso mismo de la fusión, como en los años posteriores a los cambios estructurales de la organización, merece ser tratado de una manera especial.

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización, es algo que se construye con el tiempo, sirve de enlace entre el pasado y el presente y que constituye “un sistema coherente de significados y representaciones mentales” que posibilita que los empleados se unan con respecto a unos objetivos y comportamientos que les son comunes a todos.

Por tanto la fusión de dos empresas tiene implicaciones directa en los comportamientos de los empleados tanto de la una como de la otra, porque significa abandonar las creencias y hábitos anteriores y acogerse a nuevas normas y valores, lo que genera inseguridad, expectativas diferentes y resistencias al cambio, en torno a esa nueva empresa que surge y que en este caso, es Textiles Fabricato Tejicóndor S.A.

Eso significa que todo proceso de fusión, recae directamente en los empleados de ambas compañías, por lo tanto es decisivo una buena planeación de los recursos humanos, ya que este tipo de procesos involucra las emociones y los sentimientos de todo el personal y “el éxito de una fusión solo será posible en el momento en que los empleados se apropien de ella, generen sinergia y se comprometan con el desarrollo de la nueva empresa”.

En relación con los empleados de Textiles Fabricato Tejicóndor S.A., ha sido un proceso difícil especialmente si se tiene en cuenta que un buen porcentaje del número de empleados, vienen con una antigüedad laboral superior a los 10 años, en los cuales además de la cultura de la organización respectiva que hubiesen introyectado y compartido, hay que tener presente también los vínculos que se generaron en esos años, en sus respectivas empresas. Encontrarse ahora entonces, al interior de la nueva cultura

organizacional de Textiles Fabricato Tejicóndor S.A., ha implicado renunciaciones significativas en su quehacer, en sus relaciones informales, y ha generado inseguridad ante un posible despido, porque se han visto enfrentados a la realidad de una reubicación en sus puestos de trabajo y también a que en algunos de los cargos actuales, se encuentran dos personas desempeñando la misma labor, por lo que ha sido necesario dividir las funciones del mismo.

Incidencia en el clima organizacional

En consecuencia estos cambios en la cultura de la organización, se reflejan en forma directa en el clima organizacional, el cual tiene implicaciones directas y significativas no solo en la satisfacción de los empleados, sino en la productividad, en la calidad, en la eficiencia, en el éxito y la supervivencia de la empresa; porque el clima organizacional hace referencia a: “las percepciones compartidas por los miembros de una organización, respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”.

La importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización, no por ésta misma, sino por el modo como la perciben y se la representan. Por lo tanto una misma realidad empresarial, puede ser percibida de manera diferente por cada una de las áreas de la empresa y de los empleados, según su antigüedad en ella, su nivel de educación, género, etc. Es relevante entonces, conocer esa percepción colectiva de los empleados llamada “clima”, para entender sus acciones y reacciones.

El clima organizacional de Textiles Fabricato Tejicóndor S.A., ha representado cambios en la actitud de los empleados, ya que ésta no es solamente la resultante de los nuevos factores organizacionales producto de la fusión, sino que está directamente relacionada con la percepción que el trabajador tiene tanto de las nuevas estructuras, como de los procesos que están ocurriendo en su medio laboral, lo cual es nuevo para unos y conocido para otros, en aspectos como el espacio físico, las labores desempeñadas, etc. pero igualmente extraño, en cuanto al gran número de compañeros de trabajo y algunos jefes que ingresaron a ejercer funciones de liderazgo, lo cual incide directamente en las relaciones informales y formales de Textiles Fabricato Tejicóndor S.A.

Es importante resaltar que este cambio a nivel psicológico, involucra emociones y sentimientos, que se reflejan en la motivación y en la satisfacción laboral, en el desempeño, lo que a su vez incide en la productividad. Se habla entonces de elementos que están interrelacionados, que hacen parte esencial y a la vez, son determinantes del clima organizacional.

Se desprende de lo anterior, la necesidad de que: antes, durante y después de los procesos de fusión, haya una sensibilización y acompañamiento adecuado a los empleados, que les posibilite adaptarse más fácilmente a los cambios que esta representa. Así, un buen proceso de sensibilización, puede ser facilitador en la consecución de unos resultados específicos, que propenden por el éxito de la fusión en este caso, de Textiles Fabricato Tejióndor, representada en el bienestar, identificación y compromiso de sus empleados

Fuente. Poiésis la Revista Electrónica de Psicología Social FUNLAM. No. 7 Febrero 2004.

<http://www.funlam.edu.co/poiesis/Edicion007/poiesis7.dgomez.htm# ftn7>

3.10.2 CASO FUSION ACES Y AVIANCA

ACES y Avianca fusionadas el 31 de enero de 2002 fortalecen su posición local y pueden lograr un valor sinérgico adicional a nivel internacional. Ni Avianca ni Aces han sido consideradas como socios interesantes para las aerolíneas internacionales, sin duda una compañía más grande libre de pasivos laborales y con algo más del 60% de 7 millones de pasajeros al año ,la hacen, abstrayéndonos a nuestros problemas sociales, muy atractiva. Sin embargo dicha fusión solo duro 15 meses y las razones del derrumbe analizado por Elizabeth Vidal en su libro Diagnóstico Organizacional (2004) puede agruparse en cuatro aspectos: el choque cultural, el manejo financiero, la sobre dimensionamiento del mercado y las fuerzas externas sobre las que no se hicieron previsiones y no se tenía control. Teniendo en cuenta el primer factor que nos atañe, alianza suma nunca pudo resolver el choque de las dos culturas pues la organización siempre estuvo lejos de lograr la cohesión y motivación que se necesitaba para salir adelante, muchos empleados siguieron refiriéndose a ellas como si fueran independientes.

Teniendo en cuenta el análisis del caso de Carlos Alberto Almonacid y Alberto Moreno, (2005, tesis ¿Cultura, clave o no en una Fusión?) el hecho de no entender la necesidad de la fusión ya que Avianca estaba al borde de la crisis, adicional a esto se generó sentimiento de temor por perder su puesto, los pilotos se opusieron al cambio de rutas, teniendo que dividirlos en rutas nacional o internacionales diferenciándolos en salarios, tema que no fue bien tomado, pese a que muchos tenían un gran compromiso con las empresas tenían un dilema se dejar la empresa o seguir en ella, unido a esto el cambio de símbolos también afectó a los pilotos que venían con la identidad del águila y debían pasar a identificarse con una mariposa de colores, femenina, débil una falta de respeto a su antiguo símbolo. Unido a esto los clientes no entendían por que unirse a otra empresa cuando el servicio era bueno con Aces. La estrategia se realizó por medio de boletines de “Volemos Juntos”, la cual hizo que se mantuviera informado todo el proceso. Se encontraban diferencias en el trato, las relaciones entre jefes y subalternos, En Avianca la motivación era poca, no se promovían los incentivos sino el propio yo por ende el servicio era pésimo. En Avianca había poca autonomía y se tenía la percepción que los cargos altos estaban ocupados por la rosca, tenían una cultura guerrera centrada en victorias del pasado, hasta los espacio de la oficinas hablan de las diferencias en las culturas, aunque habían puntos en común como la confianza en sus directivos, la seguridad, el trabajo en equipo y la forma en que se tomaban las decisiones, hizo falta una verdadera integración cultural de la cual surgiera una nueva que involucrara sus identidades.

4. Modelo de entrevista para conocer la percepción de directivos en casos reales de empresas fusionadas

ENCUESTA PERCEPCION SOBRE EL IMPACTO QUE TIENE EL PROCESO DE FUSION/ADQUISICION ENTRE COMPAÑÍAS EN EL CLIMA LABORAL

La presente entrevista contiene las 5 dimensiones que se manejan en el estudio de Great Place to Work para medir los parámetros que determinan el clima laboral de las empresas. Esta información tiene carácter netamente académico. La respuesta es anónima por lo cual se solicita el favor de contestar con la mayor sinceridad posible.

CREDIBILIDAD

1. ¿Siente usted que la alta dirección es coherente entre lo que dice y lo que se hace? SI () NO ()
2. ¿La fusión ha traído crecimiento profesional para los trabajadores? SI () NO ()
3. ¿Siente usted que hay trato justo en cuanto equidad entre los pagos beneficios (salariales y otros) entre los mismos cargos de las empresas fusionadas? SI () NO ()
4. ¿La comunicación de la fusión fue precisa y oportuna? SI () NO ()
5. ¿Se le comunicaron de forma precisa los cambios en su proceso y cargo? SI () NO ()
6. ¿La comunicación con jefe y nuevos compañeros fue asertiva y efectiva en el momento de la fusión? SI () NO ()

RESPETO

7. ¿El Gerente de la compañía manejó siempre una comunicación cercana con sus empleados durante el proceso de fusión? SI () NO ()
8. ¿Durante la fusión se han implementado programas que ayuden al equilibrio entre la vida personal y laboral? SI () NO ()
9. ¿Su carga de trabajo durante la fusión y después ha sido mayor? SI () NO ()

IMPARCIALIDAD

10. ¿Siente que durante el proceso de fusión se tomaron medidas que mitigaran el riesgo de despedir a los empleados? SI () NO ()
11. ¿El proceso de fusión se gestionó desde la perspectiva de la cultura de apertura, libre expresión, igualdad y la promoción de una vida saludable para todos y todas? SI () NO ()
12. ¿Cree usted que la actitud gerencial durante el proceso de fusión fue inspiradora y motivadora, ayudando siempre a sus colaboradores a persistir, levantarse y seguir adelante en todo momento? SI () NO ()

CAMARADERIA

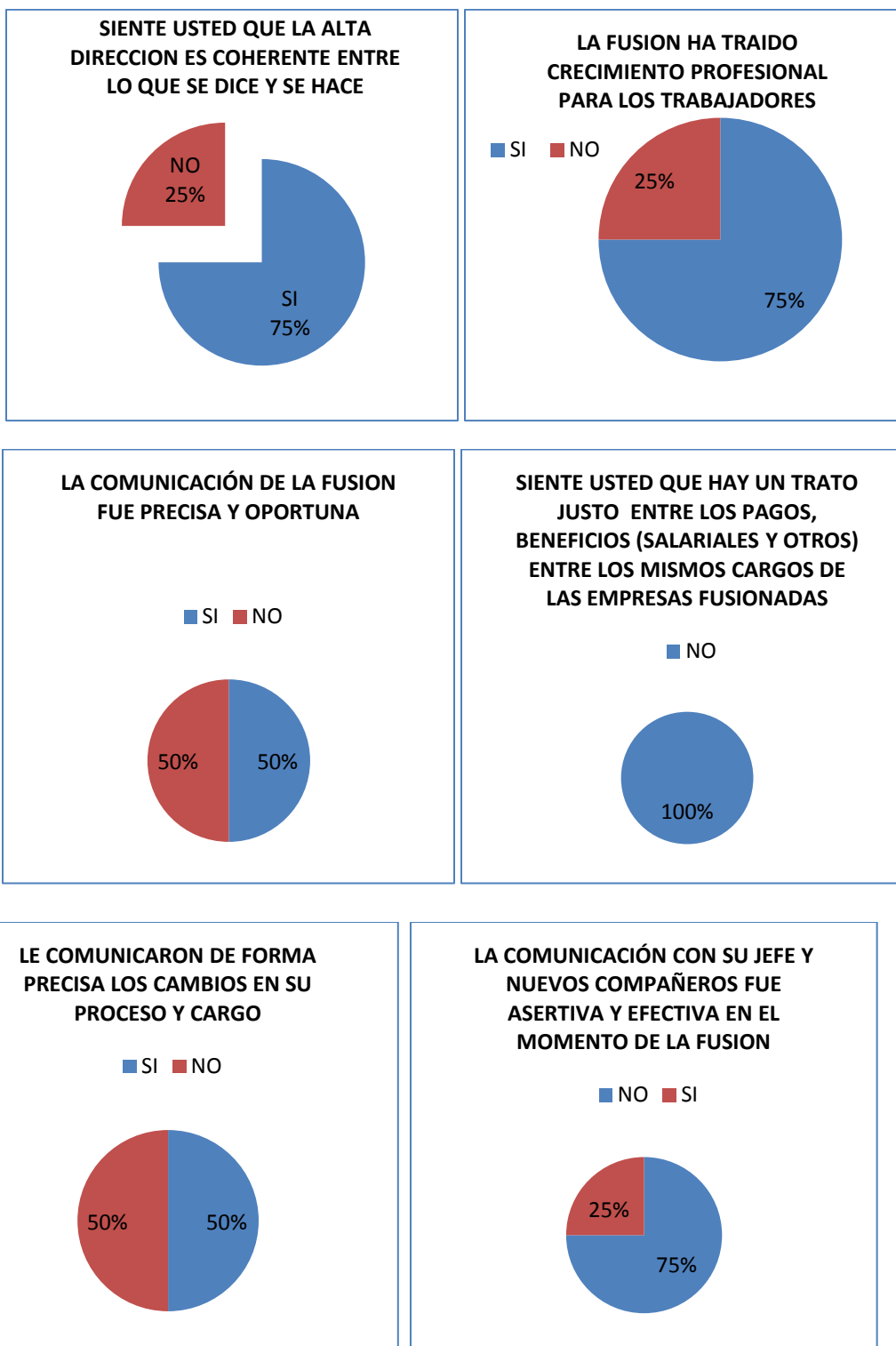
13. ¿El proceso de fusión ha incentivado actividades de trabajo en equipo extra laborales o en ambientes de trabajo diferentes a las actividades normales? SI () NO ()

ORGULLO DE PERTENENCIA

14. ¿Cree que la fusión benefició a la empresa SI () NO ()
15. ¿Siente que con la fusión se ha perdido la identidad de la empresa? SI () NO ()
16. ¿Cuánto tiempo siente que ha durado el proceso de fusión?
-
17. ¿Siente usted que los clientes se han beneficiado de la fusión SI () NO ()
18. ¿Siente que las personas han buscado otras oportunidades laborales durante el proceso de fusión? SI () NO ()
19. ¿Siente que ha habido temor de perder el trabajo durante el proceso de fusión? SI () NO ()
20. ¿Cree usted que los valores quedaron plenamente identificados en el proceso de fusión? , era fácil identificarlos? SI () NO ()
21. ¿El cambio dada la fusión, ha aumentado su deseo de permanencia en la empresa? SI () NO ()

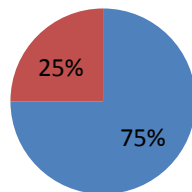
Gracias por su valioso tiempo.

La anterior encuesta fue aplicada a cargos medios en una organización que atravesó por un proceso de adquisición entre empresas colombiana y portuguesa, lo cual nos da una vista de los principales aspectos a intervenir.



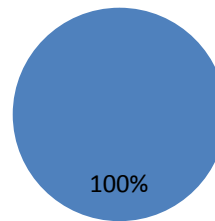
**EL GERENTE DE LA COMPAÑÍA
MANEJO SIEMPRE UNA
COMUNICACIÓN CERCANA CON
SUS EMPLEADOS DURANTE EL
PROCESO DE FUSION**

■ SI ■ NO



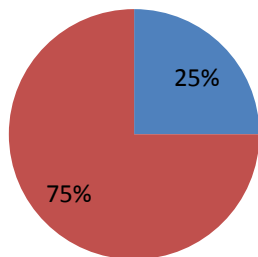
**DURANTE LA FUSION SE HAN
IMPLEMENTADO PROGRAMAS QUE
AYUDEN AL EQUILIBRIO ENTRE LA
VIDA PERSONAL Y LABORAL**

■ SI



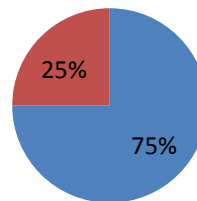
**SU CARGA DE TRABAJO DURANTE LA
FUSION Y DESPUES HA SIDO MAYOR**

■ NO ■ SI



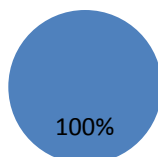
**SIENTE QUE DURANTE EL PROCESO
DE FUSION SE TOMARON MEDIDAS
QUE MITIGARAN EL RIESGO DE
DESPEDIR A LOS EMPLEADOS**

■ SI ■ NO



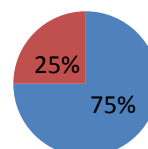
**EL PROCESO DE FUSION SE
GESTIONO DESDE LA PERSPECTIVA
DE LA CULTURA DE LA APERTURA,
LIBRE EXPRESION, IGUALDAD Y LA
PROMOCION DE UNA VIDA
SALUDABLE PARA TODOS Y TODAS**

■ SI



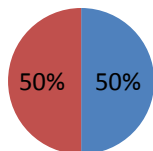
**CREE USTED QUE LA ACTITUD
GERENCIAL DURANTE EL PROCESO DE
FUSION FUE INSPIRADORA Y
MOTIVADORA, AYUDANDO SIEMPRE A
SUS COLABORADORES A PERSISTIR,
LEVANTARSE Y SEGUIR ADELANTE EN
TODO MOMENTO**

■ SI ■ NO



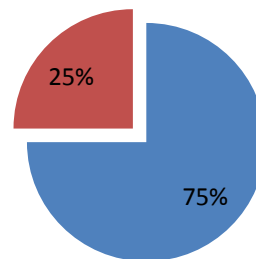
EL PROCESO DE FUSION HA INCENTIVADO ACTIVIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO EXTRA LABORALES O EN AMBIENTES DE TRABAJO DIFERENTES A LAS ACTIVIDADES NORMALES

■ SI ■ NO



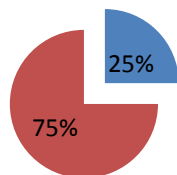
CREE QUE LA FUSION BENEFICIO A LA EMPRESA

■ SI ■ NO



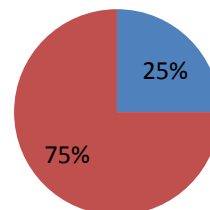
SIENTE QUE CON LA FUSION SE HA PERDIDO LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA

■ SI ■ NO



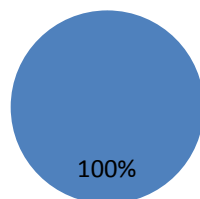
SIENTE USTED QUE LOS CLIENTES SE HAN BENEFICIADO DE LA FUSION

■ SI ■ NO



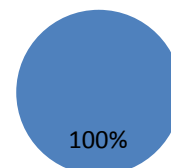
SIENTE QUE HA HABIDO TEMOR DE PERDER EL TRABAJO DURANTE EL PROCESO DE FUSION

■ SI



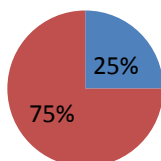
SIENTE QUE LAS PERSONAS HAN BUSCADO OTRA OPORTUNIDADES LABORALES DURANTE EL PROCESO DE FUSION

■ SI



**CREE USTED QUE LOS VALORES
QUEDARON PLENAMENTE
IDENTIFICADOS EN EL PROCESO DE
FUSION, ERA FACIL IDENTIFICARLOS**

■ SI ■ NO



5. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

La metodología que utilizara en el desarrollo del proyecto ha sido de orientación Investigativa – Descriptiva con rasgos de manejo Gerencial. Se trata de una metodología con una importante base teórica y práctica. A nivel teórico incorpora nociones y conceptos de distintos autores y experticia personal en las múltiples áreas de conocimiento involucradas dentro del Proyecto, y a nivel práctico por el Marco de Investigación a nivel de Clima Laboral y Cultura Organizacional Colombiana y Portuguesa en el estudio de las desigualdades laborales que afectan a los empleados a interior de una empresa máxime cuando esta va a ser adquirida por otra con una Cultura Organizacional distinta u opuesta a la que la empresa llevaba.

Instrumentos de Intervención

Para la recolección de información se va a utilizar técnicas tanto cuantitativas como cualitativas:

Cuantitativas (Datos)

Para fines de esta investigación se utilizara como instrumento de medición el cuestionario. El cuestionario es una técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas y orales, que debe responder el empleado entrevistado

El cuestionario que se utilizara para la recolección de información de este estudio consta de varias preguntas, las cuales pueden ser cerradas o abiertas

Cada una de las preguntas que se incluyen, están dirigidas a conocer aspectos específicos de las variables objeto de estudio.

Es necesario hacer énfasis que la identidad de cada una de las dos empresas entrevistadas que forman parte de este estudio puede quedar en confidencialidad

Este cuestionario va dirigido a empleados y está orientado a recoger información relativa a Clima Laboral principalmente.

Cualitativas

- Análisis de fuentes documentales (Recolección de Información)

En la primera fase del proyecto, se analizará la literatura relacionada a nivel internacional y nacional más importante con objeto de analizar las principales aportaciones teóricas realizadas sobre manejo de Clima Laboral e influencia de la Cultura Organizacional durante la adquisición de una empresa bajo ciertas particularidades. De esta forma, el estado de la cuestión resultante combinará la visión teórica y práctica resultando un valioso instrumento de consulta y base para la elaboración de la guía de buenas prácticas para la mejora del Clima Laboral. Para llevar a cabo esta técnica se consultarán las principales métodos usados para mitigación de conflictos, resolución de problemas... etc.

- Entrevistas en profundidad (Diagnostico)

Se realizarán **entrevistas en profundidad**: A empleados de las dos empresas. El objetivo radica en detectar y analizar los conflictos o problemas que se generan y los elementos que puede prevenir y/o ayudan en la superación de posibles conflictos y al mejoramiento de Clima Laboral.

- Relatos de vida cotidiana:

Se llevarán a cabo **relatos de vida cotidiana con los empleados**. (uno por empresa). Los relatos nos permitirán obtener una visión de la realidad del clima laboral desde la perspectiva del propio empleado, con objeto de poder concretar la tipología del clima laboral, como se presentara y cómo se trata de mejorar. Y se prestará una especial atención a las relaciones que se establezcan entre los diferentes empleados de esas dos empresas.

- Grupos de discusión:

Se llevará a cabo **un grupo de discusión con los empleados**, a través de la creación de grupos de trabajo que deberán funcionar en las empresas objeto del estudio y donde participaran todos los empleados de las mismas. Este grupo de discusión funcionará como un Consejo asesor aportando conocimiento, revisión crítica de los posibles documentos recopilados, orientación sobre el desarrollo y el proceso que lleva el proyecto, el control de que éste será gerencial, la valoración de toda la investigación

incluyendo sus conclusiones y, especialmente, que los resultados obtenidos contribuyan a mejorar el Clima Laboral de los empleados a los que va dirigido la investigación.

6. PROPUESTA SOLUCIÓN

¿Cómo mitigar los posibles efectos en el clima/cultura organizacional que podría generar la adquisición entre empresas de cultura portuguesa y colombiana del sector energético?

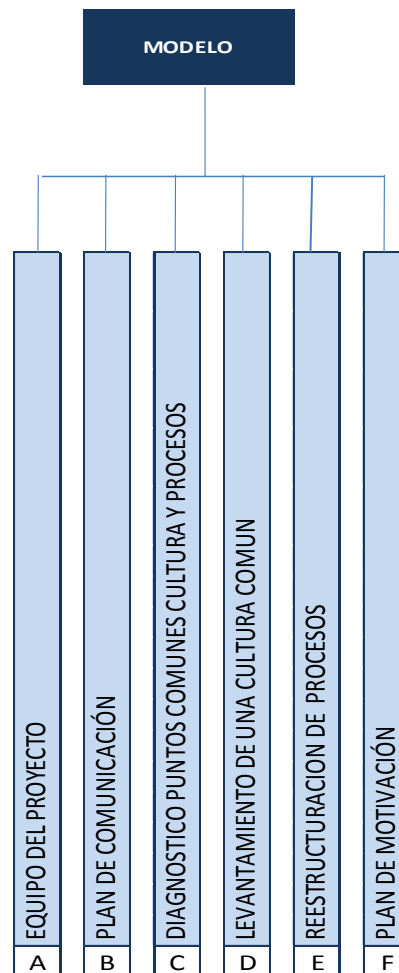
Como parte de la metodología interpuesta para prever los posibles efectos en estudio se propone generar un modelo de intervención, proyecto basado en la metodología del PMI (Project Management Institute) bajo algunas áreas de conocimiento como la administración de recursos humanos (equipo del proyecto, matriz de responsabilidades y roles), administración de comunicación(plan de comunicación interna y externa) y la administración de integración(objetivos, edt, programas, etc), lo cual permitirá integrar las necesidades del modelo aplicable no solo para mitigar los posibles efectos en el clima/cultura organizacional que podría generar la adquisición entre empresas de cultura portuguesa y colombiana del sector energético, sino como herramienta guía para las organizaciones que se enfrenten a retos de este tipo bien sea integración, fusión o venta de empresas, proceso que siempre tiene un impacto a nivel organizacional que afectan el clima y cultura, factores que inciden directamente en el cumplimiento de los objetivos trazados por las organizaciones, modelo con el que se pretende el empresario pueda anticiparse a las posibles problemáticas tan frecuentes en este tipo de negociaciones en las que se ven involucrados los clientes, usuarios y trabajadores, adicionalmente los socios y accionistas interesados en la productividad y rentabilidad de las organizaciones involucradas.

Entre lo requerido para la se plantean como productos del modelo, bajo algunas áreas de conocimiento como la administración de recursos humanos (equipo del proyecto, matriz de responsabilidades y roles), administración de comunicación (plan de comunicación interna y externa) y la administración de integración (objetivos, edt, programas, etc) están:

- A. Equipo del proyecto
- B. Plan de Comunicaciones
- C. Diagnóstico puntos comunes cultura y procesos
- D. levantamiento de una cultura común

E. Reestructuración de procesos

F. Plan de motivación para el cambio



EDT del proyecto Modelo

A. Equipo del proyecto

Sera este equipo el encargado de impulsar el cambio, los cuales deberán ser empoderados con la información precisa de cómo se llevara a cabo la adquisición y los motivos para realizarla, así como para poder aportar soluciones o cuestionamientos sobre el proceso. Entre los aspectos a definir de la conformación del equipo están:

- ¿Cuál es la estructura adecuada para la administración del proyecto?.
- ¿Quién se encargara de hacer qué?, ¿Cuál es la responsabilidad?
- ¿Dónde se realizara la tarea?

- ¿Cómo miembro del proyecto a quien debe dar los avances y resultados?
- ¿Los integrantes del proyecto estará el 100% dedicados al proyecto o serán parte de una estructura matricial con más de 1 cargo o responsabilidad?
- ¿Cuál es el nivel de autonomía y autoridad en sus responsabilidades?

Como herramienta para llevar designar la estructura del proyecto, lo conveniente debería ser tener representantes de cada una de las áreas funcionales, sin embargo también pueden tenerse en cuenta quienes voluntariamente deseen participar, el tamaño del equipo dependerá de lo grande de la organización, los resultados de experiencias de grandes empresas hablan del éxito de poder tener el equipo concentrado 100% en el proyecto con roles, responsabilidades, autonomía y responsabilidades claramente establecidas.

Es vital poder identificar los tipos de liderazgo de los líderes del proyecto siendo hoy en día el liderazgo transformacional el que por medio del ejemplo hacen que la organización se movilice hacia los objetivos inspirados en el líder modelo de confianza y a seguir.

Según (Clifford F. Gray, 2009) los factores que influyen en el desarrollo de equipos de proyectos están:

1. Los integrantes están de manera voluntaria
2. Los integrantes sirven el proyecto de inicio a fin
3. Los integrantes están asignados a tiempo completo
4. Los integrantes son parte de la cultura organizacional de cooperación y confianza.
5. Todas las áreas funcionales están representadas en el equipo
6. El proyecto incluye un objetivo urgente conocido por el equipo del proyecto.

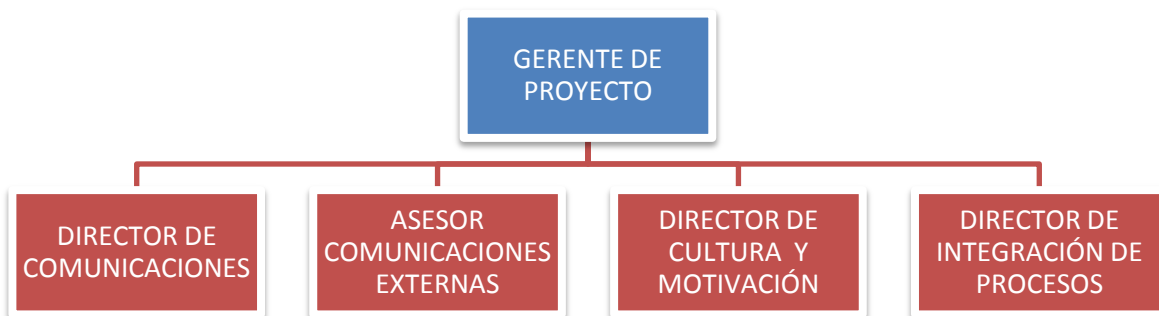
En la integración del equipo del proyecto deben generarse tres fases así:

1. Fijarse metas
2. Entablar buenas relaciones interpersonales
3. Establecer roles y responsabilidades

Lo anterior en un ambiente de confianza y franqueza, gestionando las sinergias y estableciendo reglas claras del equipo como reuniones, como se presentaran los entregables de cada miembro, como se solicitaran los cambios u autorizaciones, etc.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES PROYECTO					
			R	I	E
CODIGO	DESCRIPCION	ROL	RESPONSABLE	INFORMA	EJECUTA
A	CONFORMACION EQUIPO DEL PROYECTO	GERENTE DEL PROYECTO	X		
B	PLAN DE COMUNICACIONES	DIRECTOR DE COMUNICACIONES	X		
		GESTOR DE COMUNICACIÓN INTERNA	X		
		ASESOR COMUNICACIÓN EXTERNA	X		
C	DIAGNÓSTICO PUNTOS COMUNES CULTURA Y PROCESOS	DIRECTOR PARA LA CULTURA COMUN- DIRECTOR DE PROCESOS	X		
D	LEVANTAMIENTO DE CULTURA COMUN	DIRECTOR PARA LA CULTURA	X		
E	REESTRUCTURACION DE PROCESOS	DIRECTOR DE PROCESOS	X		
F	PLAN DE MOTIVACIÓN	DIRECTOR DE MOTIVACIÓN AL CAMBIO	X		

ESTRUCTURA DEL EQUIPO DEL PROYECTO



B. Plan de comunicación

El plan de comunicaciones debe partir de la identificación de los interesados de general, dividiendo tanto el plan de comunicaciones interno como externo.....

QUE	A QUIENES	PARA QUE	CÓMO	CUANDO
Objetivos de la adquisición	Externos (clientes, proveedores, entidades gubernamentales, medios de comunicación, entidades bancarias, etc)			
Etapas del proyecto	Todo los interesados			
Equipo del proyecto	Todo los interesados			
Plan de capacitaciones	Personal			
Cambios en procesos	Personal involucrado			
Plan de bienestar (modificaciones)	Todo el personal			
Avances del proyecto de adquisición	Todo los interesados			
Resultados de encuestas y monitoreos de cultura y avances del proyecto	Personal			
Monitoreo de indicadores de rentabilidad, productividad y del proyecto	Interesados al interior de las organizaciones			
Lecciones aprendidas	Interesados al interior de las organizaciones			

C. Diagnóstico puntos comunes cultura y procesos

Partir de lo común en lugar de lo que es diferente entre las partes genera un punto de encuentro común sobre el cual se puede partir, por lo tanto partiendo del análisis de

procesos estratégicos y misionales por medio de comités de procesos siempre teniendo presente que el objetivo de los procesos es satisfacer las expectativas del cliente, con esta premisa en mente se debe evitar fuerzas o sentimientos de resistencia al cambio, deberán planearse el número de comités necesarios para encontrar los puntos comunes en procesos y adecuarlos a uno solo de ser necesario soportados en un cronograma con pequeñas victorias.

Siendo la cultura la identidad de cada organización, teniendo en cuenta a (Lutans, 2008) en su libro comportamiento organizacional deberán tenerse en cuenta variables como:

1. Regularidad de los comportamientos observados: Se define como la Interacción mutua de los miembros organizacionales y usan un lenguaje, una terminología, comunicación y rituales comunes relacionados con la buena disposición y comportamiento.
2. Normas: Son directrices sobre cuánto trabajo hay que realizar.
3. Valores dominantes: Son Valores importantes que la organización apoya y espera que los integrantes compartan. (Por ejemplo: eficiencia, bajo ausentismo, alta calidad).
4. Filosofía: Son las Políticas que establece la organización sobre la manera de tratar a empleados y a los clientes, liderazgo.
5. Reglas: Son las Directrices estrictas relacionadas con llevarse bien en la organización y cómo los nuevos empleados deben aprender cómo funciona todo para ser aceptados como miembros plenos del grupo.
6. Ambiente organizacional: Sensación general que transmite la distribución física, la manera de interactuar de los participantes y la forma en que se conducen los miembros de la organización con los clientes y otros que no forman parte de la organización.

La Cultura es descriptiva y creada o moldeada, genera sentimientos y sensaciones compartidas hacia la organización de las vivencias del día a día en su trabajo y cómo impacta su realización como ser humano, esas sensaciones o sentimientos son valorados por medio de la evaluaciones de clima laboral que se convierten en la herramienta de monitoreo sobre el comportamiento de la cultura.

Para encontrar los puntos en comunes en la cultura deberán realizarse encuesta a mínimo 10% del personal de diferentes niveles indagando sobre las seis variables definidas por Lutans, esto por medio del diseño de una encuesta que abarque cada

aspecto, esto a modo de diagnóstico por cada organización, con los resultados debe iniciarse a gestionar los puntos comunes como ancla hacia la nueva cultura.

D. Levantamiento de una cultura común

Partiendo de la evaluación diagnóstica de puntos en común de las dos culturas se debe hacer el análisis de los puntos más distantes y llegar a acuerdos.

Kurt Lewis propone el método de tres etapas: **descongelamiento** del estado de cosas, *movimiento* a un nuevo estado y **recongelamiento** del nuevo cambio para hacerlo permanente. Partiendo del descongelamiento se hace necesario distinguir las fuerzas interventoras que harán que se descongelen la situación como las **fuerzas impulsoras** que están directamente relacionadas al *statu quo*, pueden ser incrementadas, las **fuerzas restrictivas** que estorban el movimiento fuera del estado de equilibrio pueden ser disminuidas. La tercera alternativa consiste en combinar los dos métodos. Por tanto se sugieren entre tantas tácticas:

- Crear incentivos por el alcance de acuerdos
- Comunicar por los diferentes medios los avances.
- Crear comités de creación de identidad corporativa con la suficiente autonomía para discutir cualquier tema, fomentando la comunicación abierta y franca.
- Crear reglas de los comités para llegar a acuerdos.
- Motivar entre el personal las ideas nuevas sobre artefactos, imagen, misión, visión, valores, identidad, etc de la nueva organización y su cultura., un ejemplo son los concursos sobre ideas y propuestas.
- En caso de resistencia, generar reuniones por separado para entender la posición y llegar a acuerdos gana-gana que por último beneficien la empresa.

Habiéndose logrado mover hacia la nueva cultura es necesario congelar la nueva perspectiva de modo que no se tienda a dar paso atrás, por tanto se sugiere:

- Incluir parte de los valores, tipos de liderazgo y comunicación que la nueva cultura desarrolla en el sistema de competencias o evaluación de desempeño dando una importancia a la cultura establecida.
- Si en la nueva cultura se establecieron normas o políticas diferentes, hacer que quienes las cumplan se premien y motiven, unidos a futuro a Reglamentos de obligatorio cumplimiento.

- Hacer monitoreos sobre incidentes críticos en las diferentes áreas, valoración de clima, evaluación de servicio al cliente, revisión de indicadores de gestión, productividad y de avance en el proyecto de fusión no solo desde adentro sino involucrando proveedores y clientes.
- Mediciones de imagen de la empresa en el mercado posterior a la fusión, valorando el impacto en ambiente externo, la valoración de la firma en bolsa de valores o afectación en el Good Will y Know how.
- Entrevistas con el personal sobre la percepción del proceso y como le ha afectado en su vida laboral, profesional y personal.
- Conformación de equipos T (Gibb, Bradford y Benne) con un facilitador que motive el análisis por medio de la observación y participación aplicado en este caso a la cultura, cuyo objetivo es dejar ver la interacción en el proceso, que la persona se concientice de cómo lo ven los demás, como lo perciben los demás facilitando el desarrollo de la empatía, mejora la capacidad de la escucha activa, aumenta la franqueza, la tolerancia y las habilidades para resolver problemas. Esta técnica se sugiere con unos objetivos claros y según las necesidades el mismo equipo podrá tener varias sesiones, esta debe ser desarrollada por un experto.
- La retroalimentación basada en encuestas aplicadas evaluando aspectos como prácticas de toma de decisiones, eficacia de la comunicación, Coordinación entre unidades y satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato, estas encuestas se tabulan por equipos de trabajo y posteriormente luego del análisis se hacen las retroalimentación al equipo evidenciando los problemas y dificultades que se estén presentando en el equipo. El objetivo es lograr que el equipo identifiquen lo que está ocurriendo bueno y por mejorar, que se logre una comunicación franca y abierta, llevando al equipo a que se coloquen de acuerdo en que hay que mejorar y cómo hacerlo.

E. Reestructuración de procesos

Los procesos internos clasificados en estratégicos, misionales o de apoyo, todos en diferente proporción aportan el cumplimiento de los objetivos de la organización. Siendo en gran medida quienes aportan valor los de mayor relevancia la organización debe identificar primeramente su cadena de valor, de modo que la reestructuración de procesos se inicie por estos procesos.

Es importante partir de un plan de trabajo con metas definidas en el tiempo. Por el impacto que pueda llegar a tener en la satisfacción al cliente debe dársele la importancia generando equipos dedicados el 100% de su tiempo al análisis de los procesos y la reestructuración a nivel procedimental como de sistemas de normas técnicas, comunicación, software, patentes, regulación gubernamental, normas, etc.

Se sugiere desarrollar una matriz por procesos que mínimo contenga:

PROVEEDOR		INSUMOS	ACTIVIDADES	ACTIVIDAD	RESULTADOS	CLIENTE		RESPONSABLE
INTERNO	EXTERNO		CLAVES	APOYO		INTERNO	EXTERNO	

Por medio de esta información es posible identificar la interacción con los demás procesos, que es necesario le provean para desarrollarlo, identificar las actividades claves que le apunten al objetivo del proceso, con la identificación de actividades de apoyo o actividades que son el marco para la estructuración de las responsabilidades de los diferentes cargo, definir los resultados que deben estar ligados con las expectativas del cliente interno u externo, así mismo identificar el responsable.

Lo anterior debe discutirse por medio de los equipos T, con consultores de procesos haciendo partícipes a los responsables del proceso, haciendo énfasis en llegar a responderse ¿Qué podría mejorarse?, ¿Qué podría integrarse?, ¿Porqué sí, no?, etc, logrando que los protagonistas del procesos lleguen a soluciones acordadas, esto como a herramienta de anclaje de los procesos por resistencia al cambio o en dificultades de llegar a acuerdos.

La reestructuración de procesos conlleva como requisito el trabajo en equipo, las capacidades de negociación, la empatía y la comunicación por tanto es importante dedicar suficientes esfuerzos en la construcción de equipos que vayan más allá de lo laboral, que se apoyen y soporten, con metas y prioridades establecidas con relaciones interpersonales e interacción de faciliten la franqueza y confianza y generar programas que enfaticen en el desarrollo de estas competencias.

F. Plan de motivación para el cambio

Como se había mencionado Kurt Lewis propone tres etapas de gestión al cambio, descongelamiento, movimiento y Re congelamiento, con el objetivo de apoyar la transición de las dos primeras etapas y fijar la nueva cultura y procesos se hace necesario diseñar un programa de gestión al cambio, un plan de comunicaciones mencionado acompañado del plan de bienestar reestructurado y un plan de capacitación y desarrollo, así como definir en la cultura planes para motivar las dimensiones del modelo de Grace Place To Work .

PLAN AL CAMBIO

Teniendo en cuenta la teoría de kurt Lewis en cada etapa se deberá:

1. Etapa de Descongelamiento:

- Capacitar y sensibilizar sobre la necesidad del cambio, identificando los agentes de cambio claves como los gerentes y líderes internos para iniciar con ellos y luego el resto del personal.
- Informar los cambios y etapas, informar lo que este confirmado y si habrán procesos que no se hayan definido informar de manera clara y franca, confrontando las especulaciones que existan en el proceso. Esto debe ser complementado en el plan de comunicaciones tanto interna como externa
- Divulgar los cambios en la estructura temporal por el período de transición y los posibles cambios en la posterior.
- Los líderes de proyecto deben tener beneficios económicos o un plan de bienestar adecuado a sus necesidades (si son parte de la empresa), unirlos a los hitos o puntos clave o indicadores del proyecto de modo que se motive el avance del proyecto. Los cargos claves que están en los procesos que agregan valor deben contactarse y darles prioridad en comunicar el proceso disminuyendo la incertidumbre e inicien a pensar en retirarse afectando el desarrollo del objeto social de la empresa.

- En caso de tener sindicato algunas de las empresas deberán ser clara explicando los alcances del proyecto y el proceso en general. Evitar la oposición y en caso de darse negociar lo posible, evitando se conviertan en una piedra en el zapato del proyecto de adquisición entre las empresas.
- Actualizar la base de hojas de vida en caso de requerirse despidos o si llegasen retiros del personal. En caso de despidos haberse adelantado procesos de selección previos, evitando mayores tropiezos a los proyectos.

2. Etapa de movimiento

- Generación de equipos para creación de identidad corporativa (si este fuera el caso), hacerlo participativo, esto genera sentido de pertenencia y compromiso e inclusión en el proceso.
- Establecimiento de nuevas rutinas y procedimientos, informar las que son aplaudibles y cuáles no.
- Establecer reuniones periódicas con los líderes de los procesos en cambio(o el equipo del proyecto en caso de haberlo) para el monitoreo de los avances de los cambios en los diferentes procesos, esto de manera abierta, esto según metas y objetivos trazados, informar los incidentes críticos del proceso.
- Generar por medio de diferentes medios boletines informativos de los avances y siempre tratar de hacer reuniones presenciales son más convincentes y el personal lo valora más.
- Identificar los agentes de resistencia al cambio, escucharles y forzarles al cambio por medio de reuniones con recursos como los equipos T mencionados arriba.
- Planes de retiro voluntario en caso de afectar la planta de personal, bien sea por que no alcanzan a cumplir las exigencias en los procesos o por que decidan retirarse de la organización.

3. Etapa de Recongelamiento:

- Incluir las competencias referentes a los cambios realizados en la evaluación de desempeño del personal, por ejemplo si el cambio genero modificación de los valores, misión y visión, evaluar si el comportamiento está de acuerdo a los nuevos valores.
- Las nuevas normas deben quedar documentadas en los reglamentos y políticas de la empresa.
- En los nuevos procesos modificados deben ser entrenados todo el personal involucrado, esto debe estar documentado y aprobado.
- Al terminar el proceso deben mostrarse símbolos de triunfo por el logro y esfuerzos realizados, comunicando lo alcanzado y reforzar lo que se desea en el tiempo con el cambio realizado.
- Monitorear periódicamente los indicadores de rentabilidad, productividad, percepción del proceso de cambio internamente como externa.

PLAN DE MOTIVACIÓN (PLAN DE BIENESTAR ENFOCADO AL CAMBIO)

Son variados los enfoques que pueden tenerse presentes para el diseño de un plan de bienestar como la escala de necesidades de Maslow, los factores de higiene y motivación de Herzberg o la teoría de las necesidades y satisfactores del Alfred Maslow, sin embargo lo que nos atañe en este momento son las estrategias o tácticas que deben reforzar el cambio y el establecimiento de una nueva cultura organizacional, monitoreada por medio de las encuestas de clima laboral y la satisfacción del personal en la empresa, partiendo de diferentes objetivos, lo cual valida el éxito en la gestión de los planes de bienestar del personal tanto en su vida laboral como profesional y personal.

Teniendo en cuenta el éxito en el desarrollo de las personas y organizaciones que manejan el modelo de evaluación de clima del Grace Place To Work, se sugiere se incluyan en el plan de bienestar, los siguientes programas y políticas organizacionales:

No	PROGRAMA BIENESTAR O POLITICAS INTERVINIENTES	POR MEDIO DE	DIMENSIÓN GPTW	ASPECTOS GPTW
1	POLITICA DE COMUNICACIÓN	Los resultados de indicadores, encuestas, lecciones aprendidas se comunican de manera positiva, motivando el logro de objetivos. Se generan diferentes medios de comunicación vertical horizontal, sin persecución a quien reporte o comunique. Generar un plan de generación de iniciativas. Todo comité y reunión con acuerdos debe tener un acta de compromisos y adelantos. "La ropa sucia se lava en casa", como ejemplo para motivar la resolución de conflictos primero internamente, antes de afectar al cliente con redes de apoyo de solución de conflictos. Apoyado por plan de capacitación en comunicación asertiva y solución de problemas. Comité de convivencia proactivo.	RESPECTO	Comunicación abierta, estructuras planas, equilibrio vida personal y laboral, valores, indicadores.
			CONFIANZA	Comunicación de información a todos, inclusión, preocupación por él y su familia
2	CALIDAD DE VIDA	Programas de prevención a enfermedades, programas de salud ocupación e higiene. Acceso a planes de medicina prepagada o complementaria. Actividades o afiliaciones a clubes deportivos que promuevan la actividad física, Salario emocional y flexibilización de horarios. Extensión de los planes de bienestar a la familia, enfatizar en los planes el equilibrio en la vida laboral, personal y profesional y el desarrollo de las personas y sus familias. Alianzas para generación de crédito y ahorro que le permita al trabajador lograr sus objetivos.	RESPECTO	Comunicación abierta, estructuras planas, equilibrio vida personal y laboral, valores, indicadores.

3	COMPENSACIÓN Y NORMAS	Compensación flexible por el cumplimiento de objetivos. Valoración de cargos por sistema de puntos que den peso a cada cargo teniendo en cuenta diferentes aspectos, que sea informado y conocido por todos. Que se gestione la equidad interna de salarios y sea competitivo el salario a nivel externo. Posibilidades de vender acciones a los trabajadores según una política clara. Realizar los procesos disciplinarios o despidos unidos a la ley, haciendo de los procesos una oportunidad de mejora, desarrollando en los jefes la comunicación positiva que aliente alcanzar metas y objetivos. Evitar los despidos y en caso de haberlos gestionar un plan de outplacement haciendo del retiro y reintegro a la vida laboral menos dificultoso y que no genere daños en la imagen de las organizaciones como empleador. Cada trabajador deberá saber cuáles son sus responsabilidades, competencias y objetivos de su cargo y su área. La evaluación de desempeño debe ser conocida por todos y tener el componente de autoevaluación, los resultados deben estar acompañados de la retroalimentación y un plan de desarrollo personalizado trazado para potencializar y multiplicar sus puntos fuertes como para reforzar y los puntos bajos.	IMPARCIALIDAD	Equidad, ausencia de favoritismo y justicia
4	EQUIPOS DE APOYO	Actividades lúdicas y deportivas por fuera de la empresa en diferentes ambientes, incentivando que el personal se conozca mejor se apoyen en los diferentes roles tanto laborales como personales, facilitando el cumplimiento de objetivos y creando un clima laboral de apoyo a sus objetivos. Motivar por medio de diferentes actividades el liderazgo, elemento tan indispensable en momentos de cambio.	CAMARADERIA	Estar juntos y apoyo mutuo en diferentes roles no solo laboral.

5	ORGULLO	Generar las políticas de RSE(responsabilidad social empresarial), haciendo que el personal participe activamente y la empresa pueda ser reconocida. Gestionar el modelo GPTW como mejor empleador del sector haciendo de las organizaciones el mejor lugar para trabajar. Generar planes de buen gobierno con pautas claras de ética y transparencia. En los planes de bienestar incluir fondos para calamidad y apoyo psicológico para los trabajadores y sus familias.	ORGULLO	Identidad con la empresa y orgullo por estar allí
---	---------	--	---------	---

PLAN DE CAPACITACIÓN

En el plan de capacitación, siendo este una estrategia de reforzamiento en todas las etapas del cambio, como mínimo deberán desarrollarse:

- Sensibilización al cambio que desarrolle temas como ¿por qué el cambio?, ¿Cómo actuar frente al cambio?, ¿Qué trae el cambio para mí?. De manera generalizada para toda la organización.
- Liderazgo transformacional, este tema debe tenerse en cuenta para todos líderes en diferentes posiciones o comités de la organización. Con el objetivo de iniciar a sensibilizar el desarrollo del liderazgo positivo que facilite el cambio y lo apoye.
- Comunicación asertiva, como la posibilidad de dar herramientas de comunicación, sobre todo en momentos de cambio deberá ayudar a escuchar, ser empático desde la comunicación, facilitando el trabajo en equipo y la conformación de estos equipos.
- Comunicación positiva y retroalimentación en procesos de conflictos y evaluaciones de desempeño, haciendo de la comunicación una herramienta que aliente a superar retos y cumplir objetivos.

- Solución de conflictos, esta temática deberá pretender sensibilizar sobre los conflictos, como manejarlos, confrontarlos y solucionarlos, ya que seguramente todos en momentos de cambios debemos enfrentarlos conflictos, el éxito es lograr que el personal logre aprender a conciliar intereses con puntos en común y manejo de las deferencias, evitando que los conflictos retrasen la agenda de cambio.
- Trabajo en equipo, no solo siendo parte de un equipo sino teniendo comportamientos de trabajo colaborativo manifestado en su trabajo y los logros de los diferentes equipos.
- Cultura organizacional, si como parte de la adquisición surgen cambios en estos aspectos, deberán comunicarse y capacitarse sobre la nueva cultura y sus componentes, contar como se hizo, quienes en las organizaciones aportaron para ello y como se hizo. El objetivo es generar recordación sobre esta, que genere identidad y compromiso con la nueva organización.
- Normas, procesos y procedimientos, que se hayan modificado o afectado directa o indirectamente, sin perder el enfoque al cliente.
- Evaluación de desempeño, incluyendo las nuevas competencias a evaluar, teniendo en cuenta el cambio en las organizaciones, dando sentido a que las personas desarrollen las nuevas competencias que salen en los procesos de fusión o adquisición.

6.1 PROGRAMAS DE GESTIÓN AL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ENFOCADO AL MODELO GPTW

Con el objetivo de apuntarle a ser exitosos en el manejo del clima organizacional como una medición que nos da los síntomas de las organizaciones y otra forma de ver como cada política y plan de bienestar le apunta al modelo Grace Place To work se proponen estos programas enfocados a bienestar laboral.

Programa para generar confianza:

1. “Círculo de amigos” que consiste en un grupo de personas de diferentes divisiones que se reúnen regularmente y comparten prácticas e ideas de negocios
2. Círculos de proyecto: Incluyen a representantes de todos los niveles que trabajan conjuntamente para impulsar iniciativas importantes desde el inicio hasta el buen término. Los representantes de cada equipo aportan y comparten información con sus compañeros de trabajo.
3. Foro consultivo de empleados: Incluye a un miembro de cada departamento. Se reúnen trimestralmente para discutir o poner de relieve los problemas que pueden haber sido planteados por los individuos de sus equipos.
4. Promover la actitud y los valores y entrenar por competencias: La gente toma la iniciativa y la responsabilidad personal y se les da mucha libertad y confianza para hacer lo que ellos creen es necesario para ayudar a la compañía a alcanzar su visión.
5. Interacción franca personal frecuente: Ayuda a mantener la confianza y evitar malos entendidos.
6. Aseguramiento de la no resistencia al cambio: Hacer entrevistas de trabajo en donde se verifique como han manejado sus cambios cuando hablan de su historial personal, profesional y laboral. Si han hecho cambios en si mismos o más bien han sido víctimas de los cambio impuestos por otros.

Respeto:

1. Disposición de mentes y puertas abiertas: Cada persona debe saber que podrá dirigirse hacia los líderes de manera cercana
2. Establecimiento de objetivos totalmente medibles y trazables para cada individuo
3. Planes de calidad de vida que garanticen el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. Empresa familiarmente responsable (Beneficios)
 - Apoyo a la salud:
 - Patrocinios a equipos de deporte de los trabajadores
 - Comida saludable en las cafeterías de la empresa, cursos de cocina sana.

- Mejoramiento de hábitos (por ejemplo dejar de fumar) en colaboración con entidades especializadas.
 - Clases de yoga, Pilates, cursos de acondicionamiento físico, dietas especiales, terapias de masaje, etc.
- Soporte a las familias de los trabajadores: Las empresas permiten a sus trabajadores la flexibilidad necesaria para atender a sus familias, demuestran un alto sentido de preocupación para fomentar la lealtad a largo plazo. Se pueden implementar programas como:
 - “amigo de maternidad” que permite a madres primerizas aprender de otras compañeras que ya han pasado por las fases que implican este proceso. Programas de extensión del tiempo legal de maternidad.
 - Beneficios de descuentos en comida de la cafetería de la empresa para familiares.
 - Tutoría en tareas de los hijos de los empleados.
 - Guardería y/o convenios para hijos pequeños de los trabajadores.
- Apoyo en momentos de necesidad:
 - Red de colegas y/o contratación de una firma externa de atención para asesorías a los empleados y familiares: Grupo de empleados de confianza de todos, que se hacen disponibles para cualquiera que necesite un consejo o ayuda en problemas profesionales, personales o de salud.
 - Fondo de Calamidad doméstica y apoyo psicológico para el trabajador y su familia.
- Apoyo a la flexibilidad:
 - Horarios de trabajo flexibles
 - Teletrabajo
 - Alquiler de bicicletas eléctricas para facilitar la movilidad al trabajo
 - Año sabático
 - “bote de los sueños”: Cada 4 meses se vota para que uno de los sueños se haga realidad.

Imparcialidad

- Generar pagos de un porcentaje de las utilidades de la empresa de manera equitativamente independientemente de la descripción de los cargos de los empleados o de su cumplimiento individual de objetivos.
- Bonos adicionales por cumplimiento de resultados
- Plan de Compra de acciones de la compañía con subsidio y/o descuento para los empleados
- Estudios de mercado para equiparar el pago de salarios y estructuración de cargos estándar dentro de la compañía para establecer estas retribuciones.
- Programas de “paga justa por el trabajo que hago”
- Reuniones de calibración para equiparar y validar los resultados de los empleados
- Programa de bonos en tiempo libre por cumplimiento de objetivos
- Plan de outplacement, haciendo del retiro del personal mucho menos difícil de reintegrarse a la vida laboral

Orgullo:

- Hacer que la compañía haga parte del pacto mundial de las naciones unidas y otras sociedades que impulsen la RSE
- Código ético y prácticas anticorrupción
- Actividades encaminadas a como trabajar juntos para alcanzar los objetivos comunes: Cual es nuestro objetivo común y como queremos cooperar
- Días pagos por voluntariados de los empleados en organizaciones benéficas o sin ánimo de lucro y donar una cantidad X por cada hora que el empleado trabaje en los programas de estas organizaciones
- Uso compartido del automóvil

Camaradería:

- Partidos de deportes interdisciplinarios con otras áreas y/o con otras compañías del mismo grupo.
- Organizar regularmente torneos de fútbol de mesa, bolos, esquí, caminatas, patinaje sobre hielo, etc.

- Celebrar con cada equipo de trabajo todos los proyectos exitosos
- Fiesta de disfraces
- Disponer de salas de juego y/o de descanso donde la gente se pueda relajar

7. Glosario

- **Introyección**: es un proceso psicológico por el que se hacen propios rasgos, conductas u otros fragmentos del mundo que nos rodea, especialmente de la personalidad de otros sujetos. La identificación, incorporación e internalización son términos relacionados.

8. BIBLIOGRAFIA

Portugal Perfil País Abril 2012 Aicep Portugal Global:

http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/informacao_portugal/perfil_portugal_ESP/

<http://www.portugalglobal.pt>

INE – Instituto de Estadística; Autoridad Nacional de Comunicaciones – Situación de comunicaciones 2010

2010 update of the European Inventory on Validation of Non-formal and Informal Learning
- Final Report

http://ec.europa.eu/education/more-information/doc/2010/inventory_en.pdf

Protocolo de negociación en Colombia

http://www.protocolo.org/internacional/america/conocimientos_previos_a_una_negociacion_negociar_en_colombia_protocolo_empresarial.html

www.elempleo.com/colombia/consejos_profesionales/buen-clima-organizacional-iniciapor-comunicacion-efectiva-12485504

<http://www.portafolio.co/opinion/relaciones-laborales>

<https://www.ine.pt/>

Censos 2011

http://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=131011296&att_display=n&att_download=y

covey, s. (1989). *los siete habitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona : Ediciones paidós.

salazar, j. G., C, G. J., Barbara, M., & Ruben, C. (2009). *Clima y Cultura Organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED 20 (4) 67-75.

http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/grupos_t.html, desarrollo de grupos
<http://es.wikipedia.org/wiki/Introyeccion>

<http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/60-hofstede-geert.html>

http://translate.google.com.pe/translate?hl=es&sl=en&u=http://geert-hofstede.com/portugal.html&prev=/search%3Fq%3Dcultura%2Bportugal%2Bhofstede%26hl%3Des%26rlz%3D1T4MOOI_esPE459PE460%26biw%3D1366%26bih%3D641

http://translate.google.com.pe/translate?hl=es&sl=en&u=http://geert-hofstede.com/colombia.html&prev=/search%3Fq%3Dcolombia%2Bgeert%2Bhofstede%26hl%3Des%26rlz%3D1T4MOOI_esPE459PE460

<http://previous.greatplacetowork.com.pe/best/list-pt-2011.htm>

<http://www.leasingbancolombia.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=MDT-Type&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3B+filename%3Dmyfile&blobheadervalue3=abinary%253B%2Bcharset%253DUTF-8&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1266523058140&ssbinary=true>

<http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/nosotros/contenido/Lineadetiempo.pdf>

Poiésis la Revista Electrónica de Psicología Social FUNLAM. No. 7 Febrero 2004.
http://www.funlam.edu.co/poiesis/Edicion007/poiesis7.dgomez.htm#_ftn7

Vargas C. Néstor. 2013. Resumen Quince enfoques de intervención para el cambio organizacional. Colombia. Programa Especialización Gestión Humana.

Clifford F. Gray, Erik W. Larson. 2009. ADMINISTRACION DE PROYECTOS. Mexico : INTERAMERICANA EDITORES., 2009.

Covey, stephen. 1989. los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Barcelona : Ediciones paidos, 1989.

Max-Neef, Manfred. 1991. Human Scale Development, conception, application and futher reflections. New York : The apex press, 1991.

Salazar, jose G, y otros. 2009. Clima y Cultura Organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. s.l. : ACIMED 20 (4) 67-75, 2009.

SCHEIN, E. 1986. WHAT YOU NEED TO KNOW ABOUT ORGANIZATIONAL CULTURE. s.l. : TRAINING Y DEVELOPMENT JOURNAL, 1986.

SCHEIN, E. (2004) ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP. San Francisco: jossey- bass.

Artículo “Choque de Culturas” del Sr. J. Robert Carleton, Revista Gestión noviembre-dic 1998 Vol. 1 N. 7 pag. 96.

Tesis doctoral: El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: Estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia, Madrid, España 2012 p. 109 – 142, Autor: Rafael Ignacio Pérez Uribe

Tesis doctoral: El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: Estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia, Madrid, España 2012 p. 156 – 170, Autor: Rafael Ignacio Pérez Uribe

Tesis doctoral: El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: Estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia, Madrid, España 2012 p. 245 – 266, Autor: Rafael Ignacio Pérez Uribe

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Tatiana Maritza Mitic Alvaret

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 39812509

Nombre Completo Pablo Ceval Rojas Romero

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☒ Número: C.C. 79691551

Nombre Completo Ledy Magnolia Granda Mora

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 52.220.189

Nombre Completo Luisa Fernanda Toro Toro

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 1013605115

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Modelo para el manejo del impacto en el clima organizacional dada la adquisición entre empresas por tuquesa y colombiana del sector energético

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI ☐ NO ☒
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Tatiana Maritza</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Yanira Cezar Rojas Romero</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>99812509</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>991691551</u>
FACULTAD: <u>Postgrados</u>	FACULTAD: <u>Postgrados</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Negocios y Finanzas Internacionales</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia Informática</u>
NOMBRE COMPLETO: <u>Ledy Magnolia</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Luisa Fernanda Toro</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>53.220.189</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1013605115</u>
FACULTAD: <u>Postgrados</u>	FACULTAD: <u>Postgrados</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gestión Humana</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Negocios y Finanzas Internacionales</u>

Fecha de firma: 15 de Enero de 2014.