

# LA COMUNICACIÓN EN UN PROCESO DE FUSION ORGANIZACIONAL

JAIR STEVE MEYER GUERRERO  
DIANA CAROLINA LUNA GARZÓN  
AURA ROCIO CARTAGENA NÚÑEZ  
SANDRA MILENA GOMEZ GARCIA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ, D.C 2015

LA COMUNICACIÓN EN UN PROCESO DE FUSION ORGANIZACIONAL

JAIR STEVE MEYER GUERRERO  
DIANA CAROLINA LUNA GARZÓN  
AURA ROCIO CARTAGENA NÚÑEZ  
SANDRA MILENA GOMEZ GARCIA

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gestión Humana de las  
Organizaciones

Asesor: ALBA LUCIA MORENO VELA  
Psicóloga

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ, D.C 2015

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	5
Planteamiento del problema.....	6
Justificación.....	9
Objetivos .....	10
MARCO CONCEPTUAL.....	11
MARCO CONTEXTUAL.....	22
MARCO METODOLÓGICO.....	25
Población y muestra .....	25
Procedimiento .....	26
RESULTADOS.....	27
DISCUSIÓN .....	37
CONCLUSIONES.....	50
REFERENCIAS .....	55
APENDICES.....	57
Apéndice 1. Matriz de análisis.....	57
Apéndice 2. Transcripción de entrevistas.....	78
Apéndice 3. Protocolo de preguntas.....	90

## **Resumen**

Esta investigación, de corte cualitativo, tuvo como objeto describir el proceso comunicativo vivido en la fusión entre dos empresas del sector financiero, una de ellas colombiana y la otra extranjera. La información fue recolectada a través de entrevistas semiestructuradas y fue analizada utilizando la técnica de análisis del discurso. Los resultados obtenidos, permitieron identificar 3 fases del proceso de fusión y las formas de comunicación de cada una de ellas. Como conclusión se plantean herramientas y estrategias de comunicación para afrontar un proceso de cambio, de manera que la comunicación se convierta en un facilitador del proceso y no en su principal obstáculo.

**Palabras Clave:** Fusión, Comunicación, Estrategias de comunicación, Cambio.

## **Abstract**

The aim of this qualitative research is to describe the communicative process experienced throughout the merger process between two companies in the financial sector, one Colombian and one foreign. The information was collected through semi-structured interviews and analyzed using the discourse analysis technique. The results obtained allowed to identify three stages of the merger process and the forms of communication in each. As conclusion, tools and communication strategies are laid out to face the change in a way that communication becomes a facilitator of the process and not its main obstacle.

**KeyWords:** Fusion, Communication, Communication strategies, Change.

### **Introducción**

Cada vez, con mucha más frecuencia, las organizaciones atraviesan procesos de cambio, ya sea porque buscan intencionalmente cambiar y transformarse como estrategia para permanecer en el tiempo o porque fenómenos como la globalización y la turbulencia de los mercados hacen que el cambio sea inminente. Las organizaciones, están fundamentalmente conformadas por seres humanos que responden de diferentes maneras a dichos cambios dependiendo de su historia particular de vida, expectativas, sistemas de creencias, mecanismos de afrontamiento y en general sus particularidades individuales. Tener claridad, frente a dichos cambios experimentados por las organizaciones, frente a los nuevos procesos y nuevos lineamientos de la organización, permite que las personas tengan una visión más clara de su posición actual y de su futuro en la organización, minimizando sentimientos negativos que le puedan producir el no sentirse parte integral de los planes de cambio que pretenda realizar la compañía; de acuerdo con la postura de Schein (2003), un proceso de cambio exitoso *“ocurre en ambientes en los que las personas se sienten seguras, condición para la cual es fundamental un nivel adecuado de confianza, y esta confianza es producida por la claridad y transparencia de la comunicación”*. Teniendo en cuenta lo anterior, decidimos investigar el proceso comunicativo que se dio en las diferentes etapas atravesadas por dos empresas fusionadas, una de ellas Colombiana, la otra Estadounidense, analizando el discurso de personas que vivieron el proceso de fusión de forma directa lo que nos permitió evidenciar la importancia de una adecuada comunicación para el éxito en procesos de cambio.

Esta investigación, pretende realizar un análisis del proceso comunicativo, describiendo las diferentes fases atravesadas por la organización en el proceso de fusión, estableciendo las formas y barreras de comunicación que se generaron en el proceso así como se hace un intento por mostrar la comunicación como fuente principal de éxito en la adaptación y asimilación de los procesos de cambio. Se concluye esta investigación, con el planteamiento de estrategias de comunicación que implementadas adecuadamente en las organizaciones que están próximas a iniciar o que atraviesan un proceso de cambio, como una fusión, pueden ser utilizadas por las empresas para afrontar de una mejor forma el cambio y mantener la motivación y la confianza del personal, aspectos fundamentales para que las personas hagan parte activa de los procesos de cambio y este aporte al crecimiento de toda la organización y de las personas que las conforman.

### **Planteamiento de problema**

Como consecuencia del proceso de globalización, caracterizado por la integración e internacionalización de los mercados, las personas y los gobiernos, desde hace varios años en nuestro país se ha venido desarrollando un fenómeno cada vez más recurrente en el ámbito empresarial denominado: “fusión empresarial”. En este sentido, la fusión empresarial tiene que ver con la unificación de dos o más empresas: “indica la integración de dos organizaciones que antes eran independientes en una totalidad nueva; la adquisición designa la compra de una empresa por otra a fin de fusionarla en la adquirente” (Cáceres y Villacrés, 2010, p. 12) Asimismo, la fusión se enmarca como una estrategia utilizada por las empresas para crecer mejorando la competitividad, es decir, disminuyendo costos pero aumentando al mismo tiempo la producción.

La fusión es representativa de una cooperación entre varias sociedades empresariales cuyo objetivo principal es alcanzar logros en común. (Mascareñas, 2005). No obstante, aunque la fusión pueda ser planificada, ésta trae consigo cambios importantes en la gestión empresarial alterando las dinámicas cotidianas de cada una de las empresas que intervienen. Lo anterior significa que así como son muchos los beneficios que emanan de la fusión también se producen inconvenientes o dificultades al interior de las empresas durante el proceso de transición e integración.

Los académicos Joseph MacCann y Roderick Gilkey (1990), citado en García y Merchan, (2012) p.7, establecen un modelo con las condiciones elementales para lograr el éxito en los procesos de fusión y adquisición, entre estas: sostener reglas elementales para preparar el clima de cambio, contar con acceso a los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso, contar con una gestión eficaz para llevarlo adelante, tener control sobre la dinámica psicológica y social. Sin embargo, imponen también como elementos fundamentales: establecer el control sobre los canales de comunicación y disponer de información exacta y oportuna sobre los acontecimientos y el ambiente. En este marco, el proceso comunicativo así como el flujo activo de información entre las partes aparecen como componentes claves a la hora de lograr fusiones exitosas y menos traumáticas para los implicados.

Planteado el panorama general de la “fusión empresarial”, en nuestro caso particular nos interesa aproximarnos a la fusión llevada a cabo en el año 2014, entre una empresa nacional de servicios financieros especializados que para efectos de esta investigación la llamaremos la empresa “A” y una empresa de origen Estadounidense, empresa “B” donde esta última obtuvo el 51% de las acciones. Si bien, como se mencionó anteriormente, las fusiones se caracterizan por la implementación de cambios relevantes en la dinámica de las empresas que intervienen, en el caso de la fusión entre estas dos empresas (ambas empresas dedicadas a proveer alternativas y soluciones especializadas de crédito), las transformaciones produjeron inconvenientes particulares y generaron dudas en las partes directamente involucradas, a tal punto que algunos agentes clave abandonaron la organización. En efecto, la transición de esta fusión particular se dio en un ambiente de confusión donde no se especificaron ni comunicaron con claridad a los empleados sobre los lineamientos, políticas a seguir, ni los logros o metas específicas buscadas con la fusión. En este sentido, el proceso de transición fue desatendido en el aspecto comunicativo y por lo tanto, no se previeron los posibles conflictos o malentendidos que la integración podía generar en las diferentes fases del proceso.

Teniendo en cuenta esta problemática, se considera de alta pertinencia realizar una reconstrucción detallada del proceso de fusión entre estas dos empresas para, de esta forma, encontrar las fisuras que se presentaron y generaron los contratiempos durante el mismo. Particularmente nos interesa ahondar en el aspecto comunicativo del proceso, el cual consideramos esencial, pues es a partir de la comunicación que las empresas tienen la posibilidad de intercambiar de forma activa y fluida todo tipo de información. Así pues, la información a la que hacemos referencia no solo tiene que ver con el campo de lo técnico y procedimental inherente a la fusión, sino también con la comunicación de expectativas, temores, incertidumbres, ansiedades, entre otras, frente al proceso. De esta manera y a partir de la reconstrucción de la fusión entre las dos empresas, nos interesa, en concreto, esbozar una propuesta alternativa sobre cómo debería plantearse, en términos comunicativos, el tema de la fusión empresarial en el contexto colombiano.

En este marco, las preguntas hilo conductor que atraviesan esta investigación son:

¿Por qué es importante la comunicación en los procesos de fusión organizacional?

¿Cómo influye la comunicación en el éxito o fracaso de un proceso de fusión organizacional viéndolo desde la perspectiva de las personas?

¿Qué características debe tener el proceso comunicativo en la preparación de una organización colombiana que se fusiona con una empresa extranjera?

¿Cómo se dio el proceso comunicativo entre las empresas, en el caso específico de la fusión entre las dos empresas objeto de estudio en esta investigación?

De acuerdo a lo anterior, al responder a esas preguntas podremos responder a la pregunta problema principal que exponemos a continuación: ¿Cómo se produce la comunicación entre las organizaciones en el proceso de fusión organizacional entre una empresa Colombiana y una extranjera?

### **Justificación**

Por ser un tema particularmente importante en el contexto empresarial y organizacional, a nivel global se han desarrollado investigaciones que consideran el tema de la fusión empresarial en su aspecto teórico, pero también en su aspecto práctico. De esta manera, existen estudios de caso específicos que han atendido procesos de fusión y adquisición entre empresas particulares.

En un principio, las investigaciones relativas al campo de la fusión y adquisición de las organizaciones se concentraron en los aspectos estratégicos y financieros. Luego, surgieron líneas de investigación sobre el comportamiento organizativo, esto es, sobre las tensiones y conflictos dentro de los procesos de fusión, que se condensaron en el tema de la cultura organizativa. (Sales y Mirvis,(1984) citado en Castro (2003, p.129). De hecho, un gran *corpus* de investigaciones se han dedicado a explorar el tema de la cultura organizacional como eje central en la búsqueda de lograr el éxito en las fusiones empresariales. Aún así consideramos que existen escasos estudios que enfatizan específicamente en el proceso comunicativo.

Teniendo en cuenta, el papel preponderante de la comunicación, particularmente de la comunicación interna en situaciones de cambio vividas por la organizaciones, consideramos importante abordar el proceso comunicativo en la fusión organizacional, dado que es sabido que un proceso de cambio exitoso, en acuerdo con la postura de Schein (2003) ocurre en ambientes en los que las personas se sienten seguras, condición para la cual es fundamental un nivel adecuado de confianza, y esta confianza es producida por la claridad y transparencia que la comunicación permite. En este sentido, así mismo Andrade H, (2005), plantea que existen “mensajes de apoyo que tienen como objetivo proporcionar la información que las personas requieren saber en situaciones de crisis organizacional, como en los procesos de fusión”.

Dicho esto, estimamos que este trabajo enfocado en la comunicación empresarial en el proceso de fusión, es una contribución al panorama de estudios sobre el tema y un aporte concreto para las empresas nacionales que pretenden conformar alianzas de fusión en el futuro.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Describir la comunicación que se dio en el proceso de fusión de una empresa Colombiana del sector financiero con una extranjera del mismo sector con el fin de proponer estrategias de comunicación aplicables a procesos de fusión.

### **Objetivos Específicos**

Identificar las fases vividas por los trabajadores durante el proceso de fusión con respecto a la comunicación.

Identificar las formas de comunicación durante el proceso de fusión entre una empresa Colombiana y una extranjera del sector financiero.

Proponer estrategias de comunicación que puedan ser aplicadas en casos de fusión Organizacional a diferentes tipos de empresas.

### Marco conceptual

Como se planteó en la justificación de esta investigación, en la literatura revisada con respecto a los procesos de fusión organizacional se pudo evidenciar que existen investigaciones al respecto que dan un énfasis a los aspectos adquisitivos y de negociación del proceso; otras investigaciones consultadas abordan aspectos relacionados con el ámbito social y humano inherentes al proceso de fusión; pocas investigaciones encontradas se enfocan en el aspecto comunicativo siendo este un aspecto significativo con una amplia oportunidad para ser abordado en próximas investigaciones. A continuación, esbozaremos en forma general las investigaciones revisadas y que se consideran relevantes para efectos de esta investigación:

Mascareñas, (2005) en su investigación *“fusiones y adquisiciones de empresas”* aborda los diferentes modelos del proceso de fusión y adquisición que las empresas presentan con esfuerzo para llevar a cabo la misma; sin embargo, son pocas las empresas que replican estos procesos en su afán por reproducir y su interés en lograr que sea casi inmediato, desconociendo que como proceso hay una serie de etapas en el mismo.

Por su parte, Cassiman, B. (2005), en su investigación *“el impacto de las fusiones y adquisiciones en la innovación”*, menciona que una de las principales estrategias competitivas de expansión y crecimiento empresarial en los últimos años por la acelerada globalización son las fusiones y adquisiciones, las cuales se basan en posibles sinergias generadas en estos procesos.

Como se mencionó, algunas investigaciones se han centrado en identificar la importancia que tiene el proceso comunicativo en el cambio organizacional, particularmente en las fusiones. Destacamos la investigación realizada por Mateus, A. (2014) *“las fusiones empresariales y la comunicación interna”* quien concluye que las fusiones que se llevan a cabo sin ningún tipo de preparación, genera disfunciones en la comunicación interna. En su estudio, las conclusiones generadas fueron:

La comunicación formal dejó de existir. La comunicación informal influyó de forma desordenada, dando privilegio al rumor, los comentarios de pasillo, provocando “ruidos” y generando barreras en la comunicación.

Hubo “pérdida de eficiencia” en la comunicación por la disminución de los flujos de comunicación, dado por la complejidad en la nueva estructura organizacional generada tras la fusión. La comunicación interna formal e informal, pasó a ser disfuncional dado el enfrentamiento de culturas organizacionales distintas, lo que no permitió la identificación con la nueva empresa.

Para comprender mejor este fenómeno, en Colombia particularmente, estudios realizados en empresas fusionadas han permitido identificar la relación existente entre el proceso comunicativo y el cambio organizacional, específicamente el cambio generado en los procesos de fusión. Un ejemplo lo constituye la Investigación realizada por Atehortua, E; Betancourt, C; Pérez, L; Sanchez, U. (2001), en su investigación acerca *del papel de la comunicación en el proceso de fusión de las textileras Fabricato Tejicondor*, en la que concluyen que en el proceso de fusión, se hace indispensable que la comunicación actúe como mediadora, para facilitar los pasos que se requieren y se minimice el impacto generado por el cambio inherente que representa este proceso para las organizaciones. En este orden de ideas, identifican el rol de un comunicador en el proceso de fusión, el cual tiene como papel primordial buscar las estrategias para mantener, en sus palabras, “estable” el clima organizacional y controlar la crisis producida. Así mismo, tiene la responsabilidad de elegir los medios de comunicación más convenientes para difundir la información a los diferentes stakeholders de la organización.

En otra investigación, realizada por Moreno, A; Henao, L. (2012), con el objetivo de identificar las tensiones organizacionales generadas en el proceso de fusión de dos empresas de telecomunicaciones en Colombia, si bien no se centran en el proceso comunicativo, aparecen importantes factores que identificados por nosotros como estrategias para minimizar dichas tensiones organizacionales, son mediados por el proceso comunicativo que se genera de forma natural en las organizaciones, entre ellas:

Plan de choque establecido por el área de Talento humano que minimice el impacto generado por el proceso de fusión, determinación de las competencias de los empleados y su coherencia con la integración, establecimiento de planes de carrera, re inducción relacionada con la estrategia general de la organización, plan de funciones para la transición de las labores, plan

de comunicaciones en doble vía para mantener informados a los diferentes actores en tiempo real, que se base en la retroalimentación y apoyo constante, promoviendo la generación de ideas y sugerencias, con estrategias como gadgets, foro, moderadores.

Después de haber dado un repaso a las investigaciones consultadas, consideramos importante como primera medida, determinar lo que los estudiosos del tema de la fusión empresarial entienden y definen como tal. La fusión empresarial, “indica la integración de dos organizaciones que antes eran independientes en una totalidad nueva; la adquisición designa la compra de una empresa por otra a fin de fusionarla en la adquiriente” (Cáceres y Villacrés, 2010, p. 12) Asimismo, la fusión se enmarca como una estrategia utilizada por las empresas para crecer mejorando la competitividad, es decir, disminuyendo costos pero aumentando al mismo tiempo la producción. En palabras de MacCann y Gilkey (1990):

*La fusión empresarial es entendida como una herramienta de las industrias para ajustarse a las fuerzas del cambio económico; buscan fusiones para ganar en tamaño y en fuerza, alcanzar un mejor equilibrio en sus operaciones, elevar el nivel tecnológico de sus líneas de producto y lograr una economía de escala eficaz, una mejor cobertura de mercado (p.89).*

Al respecto, Mascareñas indica que la fusión “consiste en el acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. A partir de ese momento solo existirá una empresa con una nueva personalidad jurídica” (2005, 19).

Aunque la fusión en sí misma significa la cohesión de dos o más sociedades, no obstante, su impacto tiene consecuencias que van más allá del proceso técnico, administrativo y de negociación entre las partes. En concreto, nos referimos a las implicaciones psicosociales, aquellas que tienen que ver con los múltiples cambios que conlleva la fusión para el cuerpo de empleados y que afectan directamente a toda la organización (Barahona y Sarsosa, 2008, 185). Sobre este aspecto, varios autores señalan la importancia de contener los cambios y administrar los efectos psicológicos de la fusión en los trabajadores.

En este sentido, advierten sobre la significancia de la etapa de transición en el proceso de la fusión empresarial. Tanto Mac Cann como Mascareñas, por ejemplo, encuentran que es en el proceso de transición donde se manifiestan las dificultades más evidentes, las cuales determinan el éxito o el fracaso de la fusión. Entre estas dificultades destacan la falta de preparación y planificación estratégica de los líderes para afrontar el proceso de transformación, transición e integración entre las culturas (Mac Cann, 1990). Para estos autores, el *liderazgo* aparece como una categoría primordial a la hora de pensar el problema de la fusión empresarial.

En esta línea Romannella (2000) opina, -con respecto al caso específico de la fusión entre las empresas americanas Gilkus y Novartdel- que la falta de liderazgo quebranta el proceso de cultura transicional, el cual, sin duda, permite delimitar los aspectos centrales de la fusión. Dicho esto, “el fracaso de las Fusiones y Adquisiciones, más específicamente, el fracaso de la gestión de la etapa transicional de ellas, se debe a la falta de ejercicio de un liderazgo adecuado” (Romanella, 2000). De acuerdo con este autor, quien sigue lo postulado por Kotter (1992), el ejercicio de liderazgo cumple su función a través de 3 subprocesos, a saber: a través del señalamiento de un rumbo, a través de la coordinación del personal, y finalmente por medio de la motivación e inspiración. En esta misma vía, Mascareñas (2005) indica que las fusiones empresariales plantean problemas de liderazgo debido a las diferencias culturales, de ahí que sea relevante enfatizar en el tema de la cultura empresarial.

Así las cosas y teniendo en cuenta el panorama de la cultura empresarial, Romanella (2000) agrega que las formas de comunicación juegan un rol fundamental dentro del esquema de liderazgo. Al respecto, opina:

*Las redes de relaciones informales ayudan a coordinar las actividades del liderazgo, pues pueden hacer frente a las mayores exigencias de coordinación asociadas con las actividades no rutinarias y con el cambio. Cuando surge un conflicto entre determinados roles, esas mismas relaciones entre personas que comparten unos mismos valores, ayudan a solucionarlo y lo que es quizá más importante, este proceso de diálogo y*

*adaptación puede producir visiones vinculadas y compatibles, logrando en la mayoría de los casos, resultados positivos.* (Romanella, 2000, pp 21)

Dentro de este panorama, García y Merchan (2012) alegan que el proceso cultural comprende elementos obligatorios que vinculan el liderazgo con la acción comunicativa dentro del proceso de transición. Dicho esto, advierten que el impacto del cambio debe comunicarse de forma abierta y a cada uno de los grupos de interés. Así pues, desde la perspectiva de estas autoras, comunicación y liderazgo van de la mano.

Dentro del recorrido teórico que se ocupa del tema de la fusión empresarial, la cultura empresarial y su importancia en el proceso de transición, una segunda perspectiva considera el tema de la *participación* como un factor fundamental en el proceso de fusión. En este sentido, la participación implica la intervención no solo del círculo directivo sino también de los trabajadores de las partes implicadas. Para Hurtado y Peña (2012), la participación “anima a los empleados a tener debates, *comunicarse*, hacer recomendaciones e interesarse por los cambios” (p. 13). Así las cosas, la comunicación fomenta el entendimiento en tanto, es a través de esta que, los implicados son capaces de comprender el proceso en el que se hallan inmersos. En esta misma línea, William Werther (1982) citado en Hurtado y Peña, (2012) pp 14, opina que la comunicación de los cambios entre el departamento del personal y los demás sectores es fundamental no solo en procesos de fusión sino en el devenir cotidiano de la empresa.

Así mismo, Gonzalo Retamal (2002) advierte que la participación y la comunicación efectiva es importante para incitar en los miembros de la organización respuestas creativas y eficientes. De esta manera, Retamal insiste en la importancia de establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones, en el proceso de la fusión empresarial. Al respecto, autores como Davis (1998) y Robbins (2004) citados en Barahona y Sarsosa (2008) pg 186, reconocen una diversidad de factores psicosociales que deben ser tomados en cuenta en los procesos relacionales y humanos de las organizaciones, entre estos, en los procesos de fusión empresarial, a saber: la motivación laboral, el estrés y las condiciones del medio ambiente laboral y “*la participación, que facilita y promueve una comunicación efectiva*” Barahona y Sarsosa (2008) pg186. Teniendo en cuenta lo anterior, *participación y comunicación* aparecen como

aliadas en la consecución del éxito de la fusión empresarial, pues fomenta la integración y la buena disposición de los empleados en el proceso transicional.

De acuerdo con Castro Casal (2003) pg. 144, por ejemplo, *“una estrategia de comunicación efectiva durante la implantación es crítica para reducir la incertidumbre y los choques culturales”*. De acuerdo con este autor, en el proceso de fusión empresarial es primordial optar por brindar *“información honesta y exacta”* que permita a los empleados evaluar las implicaciones de la fusión *“tanto desde el punto de vista individual como organizativo”*. En esta medida, la credibilidad de la comunicación aparece también como un factor fundamental para disminuir las sensaciones de incertidumbre e inseguridad en los procesos de fusión empresarial. pg. 145.

Así pues, existe una coincidencia entre los autores que opinan que es importante que los empleados conozcan los cambios y que tengan la oportunidad de analizarlos desde todos los ángulos. Aquí, aparece el factor comunicativo como un aspecto fundamental en un proceso de fusión organizacional y vale la pena en este punto, distinguir el enfoque que en esta investigación se le pretende dar al concepto comunicación.

La palabra comunicación, como lo expresa Martínez (2005) en su libro *La Comunicación Organizacional*, se deriva del latín “comunicare”, que significa “compartir algo, poner en común”, por lo tanto, la comunicación es un proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, experiencias, actitudes, datos, ideas, opiniones y sentimientos entre dos o más personas. La comunicación es un componente constitutivo del ser humano, es la habilidad que tiene el ser vivo de transmitir información, vivencias, sentimientos, etc, porque a través de ellas el hombre forja colectivos y pone algo en común, propiciando un papel importante en el desarrollo de cualquier interacción humana.

De acuerdo a Atehortua, E; Betancourt, C; Pérez, L; Sanchez, U. (2001), citando a Fernández Collado Carlos, *“La comunicación es un fenómeno que se da de manera natural en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La comunicación es el proceso social*

*más importante, sin ella, el personal se encontraría en el primer escaño de su desarrollo, no existiría la sociedad, la cultura, ni la civilización”.*

De esta forma, observamos que el proceso comunicativo, es inherente a los seres humanos y cualquier fenómeno por el que estos atraviesen está mediado por el lenguaje; en este sentido, el proceso de fusión no es ajeno a esta realidad y para describir la comunicación establecida en dicho proceso debemos abordar puntualmente la comunicación organizacional.

Martinez (2005), afirma que algunos ubican el origen de la comunicación organizacional en los años 20 con el surgimiento de hechos políticos radicales en los cuales comenzó a gestionar las relaciones públicas, sin embargo, se ha de tener en cuenta que la comunicación organizacional va más allá de una simple gestión corporativa referente al macro ambiente de las organizaciones. Por el contrario hay quienes ratifican que la comunicación organizacional se originó en Europa, específicamente en la Revolución Industrial, donde se empezaron a realizar estudios vinculados con el comportamiento organizacional en el cual la alta gerencia asignaba tareas y los colaboradores atendían a estas sin controvertir.

Desde finales de los años setenta diferentes autores comienzan a estudiarla desde el ámbito de las organizaciones y a comprenderla como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con los objetivos de la organización.

La comunicación organizacional se puede definir como el conjunto total de mensajes que se intercambian en una organización, considerando los públicos internos y externos, así como sus intereses, si se tiene en cuenta que en las organizaciones todos sus elementos actúan mutuamente y la armonía entre estos, contribuye a su mantenimiento como sistema. De acuerdo a Atehortua, E; Betancourt, C; Pérez, L; Sanchez, U. (2001), también puede ser entendida como *“un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo del mensajes que se dan entre*

*los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes, conductas de los públicos internos y externos de la organización”.*

En la comunicación organizacional, puede distinguirse la comunicación interna, comunicación que surge de la interacción entre los miembros al interior de la organización y la comunicación externa, la cual hace referencia a la comunicación que se genera con el público externo a la misma. A continuación se detalla cada una de estas:

**Comunicación interna:** son las actividades efectuadas por la empresa para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos de la organización. Esta comunicación debe ser bidireccional, tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba. El personal tiene mucha información que recibir pero igualmente tiene mucha información que puede aportar con recomendaciones, opiniones y sugerencias de acuerdo a sus conocimientos y a su experiencia.

**Comunicación externa:** es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier empresa hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

En la comunicación, también se identifican los **canales de comunicación**, los cuales se pueden definir como el medio por el cual se transportan las señales portadoras de la información desde el emisor al receptor, esta información debe ser lo más clara y fluida posible. Dentro de la empresa se pueden identificar canales de comunicación como:

**Canales escritos:** Son las comunicaciones que la empresa le transmite a los stakeholders de forma escrita mediante papel como circulares, memorandos, carteleras, comunicaciones institucionales, entre otros; este canal le permite a la empresa transmitir sus mensajes de una manera clara, precisa y puntual, aunque no permite una comunicación de forma bidireccional, ya que solo es de arriba hacia abajo.

**Canales tecnológicos:** Son las comunicaciones que la empresa trasfiere a los stakeholders de forma electrónica como video conferencias, el chat, la intranet, los correos electrónicos corporativos, entre otros; este canal es importante para la empresa porque le permite enviar la información de forma simultánea a varios destinatarios de una manera ágil, oportuna y económica, pero con la desventaja que se pierde la relación física y personal con el empleado.

**Canales orales:** Este canal permite difundir los mensajes de manera verbal, como por ejemplo en las reuniones, charlas, foros, conferencias; la desventaja que se puede observar en este canal es el grado de distorsión que se puede llegar a presentar, ya que la transmisión de la información va a pasar por varias personas.

La mejor forma de percibir la importancia de la comunicación organizacional en una empresa es a través de los beneficios que ésta le trae consigo. Aunque es difícil medir el retorno de la inversión que puede proporcionar un departamento de este tipo porque sus resultados no se pueden calcular por volúmenes de ventas, el carecer de éste puede afectar de diferentes maneras a la organización, ya sea por empleados desmotivados que disminuyen su productividad o por conflictos internos originados por la desinformación.

La comunicación organizacional cumple cuatro funciones principales en las empresas: motivación, control, información y expresión de sentimientos.

**Motivación:** Se anima a los empleados al aclarar lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el ideal.

**Control:** Sirve para vigilar de varias maneras las conductas de los miembros. Las empresas tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan, como el informar al jefe superior inmediato cualquier incomodidad laboral, o con la comunicación informal, donde el mismo grupo de trabajo presiona y controla al resto de los miembros al no hacer correctamente su trabajo o cuando uno es muy productivo y hace que los demás parezcan incompetentes.

**Información:** Proporciona lo que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas de acción.

Expresión de sentimientos: Es un mecanismo para que los colaboradores expresen sus sentimientos de satisfacción o de frustración. La comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

Por otro lado, en procesos de cambio, como lo es un proceso de fusión, aspectos como la comunicación son fundamentales para generar confianza y minimizar los traumatismos que genera este proceso. Como lo menciona Roger, C (2008), en su artículo “*Comunicación en procesos de Cambio*”, la comunicación debe “*canalizar el conjunto de mensajes que se intercambian los diferentes agentes colectivos o individuales que forman parte de la misma organización en un entorno cambiante, con alta incertidumbre y proliferación de canales informales*”.

Para este autor es evidente que comunicar en una organización que atraviesa un proceso de cambio es realmente difícil, sin embargo, plantea una serie de directrices a tener en cuenta en este tipo de fenómenos:

En primer lugar, habla de la importancia de consolidar espacios de comunicación y comunicar al 100% de los trabajadores; ayudar a la comprensión sin alimentar las expectativas secretas y no generar expectativas que no se puedan cumplir; así mismo, resalta la tarea de comunicar las dificultades, no reconsiderar constantemente las decisiones ni enviar mensajes cruzados en sentido contrario, lo que comunica poca convicción y determinación. Refiere igualmente que es posible convertir la amenaza, angustia o negación en compromiso, serenidad, ilusión y determinación y concluye con la idea de que comunicar no es sólo informar; hay que asegurarse de que la información se entiende y se asimila.

En este orden de ideas vemos como la comunicación juega un papel primordial en los cambios que las organizaciones sufren constantemente. De acuerdo a Cuervo, M (2008), la comunicación impulsa la construcción de la cultura organizacional y está directamente relacionada con la estrategia de la organización, en la medida en que los principios y valores que guían la actividad de las empresas deben ser conocidos por los miembros de la organización

quienes deben entender el rumbo y su aporte a los objetivos organizacionales, lo que ayudará a entender por qué la compañía toma determinadas decisiones.

Para este autor, existen axiomas para la comunicación interna. Estos son:

**Escuchar:** Escucha activa y proactiva hacia las personas que transmiten la información, pues los canales escritos, para este autor, son poco efectivos en la medida en que es decisión del interlocutor darle la importancia que requiere.

**Planificar:** Es la base de la comunicación efectiva. En la medida en que se identifiquen los segmentos, flujos, canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, fuentes de rumores y nivel de credibilidad del mensaje corporativo se podrá estructurar un plan de comunicación acorde con la realidad organizacional. Dicho plan de comunicaciones, debe tener en cuenta los tipos de comunicación, refiere el autor (operativa o motivacional), los mensajes adecuados para cada uno de estos tipos, los canales pertinentes para cada organización, la oportunidad para difundir la información estratégicamente respetando los tiempos de los emisores y de quienes difunden la información.

**Medir:** El seguimiento y monitoreo constante a los mensajes y a la información permite identificar los efectos generados con los mismos, detectando los desvíos y cambios culturales generados.

En esta misma línea Parissi, M, citado por Cuervo, M (2008), define 3 dimensiones comunicativas:

**Dimensión masiva:** Es de carácter Institucional. Los mensajes son unificados y por lo general son escritos, utilizando medios gráficos, digitales o audiovisuales.

**Dimensión Interpersonal:** Se genera en las distintas áreas de la organización y en los equipos de trabajo. En esta dimensión los mensajes son de carácter oral.

**Dimensión Intrapersonal:** Generada por los líderes de la organización. El centro de esta dimensión es la codificación de mensajes que hacen los líderes antes de emitir la información. Aquí prima la palabra pensada.

### Marco Contextual

El día 26 de febrero de 2014 en la ciudad de Bogotá, los trabajadores de las empresas A y B conocieron la noticia de la fusión entre las dos empresas con el siguiente comunicado:

**“Bogotá, 26 de febrero de 2014.** Hoy se anunció en Colombia la capitalización de A por parte de B, la cual brindará mayor solidez financiera. A consolidará su operación en Colombia y Perú, y expandirá su presencia en Latinoamérica. En relación con esta transacción, B ha adquirido una participación mayoritaria sobre A y ha hecho inversiones adicionales que contribuirán al fortalecimiento patrimonial, la financiación y mejoras operativas de la Compañía. B unió esfuerzos con A, como su plataforma de entrada y crecimiento en Latinoamérica por su capacidad de recuperar cartera vencida y por su sofisticación analítica para predecir comportamientos de pago de sus clientes. Especialmente se interesó en A por su experiencia como comprador de cartera vencida a la banca, en donde ha acumulado más de 1.2 millones de clientes por un valor de US\$ 2.4 billones.

Otro gran atractivo para B es la alianza estratégica entre A y otra empresa colombiana para avalar planes de pago ofrecidos por el comercio, y garantizar créditos otorgados por la banca, hecho que demuestra la búsqueda de innovación de esta empresa que constantemente explora oportunidades de negocios asociadas a su actividad. B comparte con A el compromiso de tratar a sus clientes de manera digna y justa.

B es una compañía con más de 50 años de experiencia que cuenta con alta sofisticación analítica y modelos de predicción del comportamiento de pago de sus clientes, convirtiéndola en la compañía más grande en recaudo de la industria en Estados Unidos y en el Reino Unido.

Una de las metas propuestas por las dos compañías es consolidarse como grandes aliados de la banca, mediante modelos novedosos de atención a la cartera vencida, y en el desarrollo e implementación de nuevos productos.

La transferencia de conocimiento de B hacia A permitirá un fortalecimiento en la capacidad analítica, una mayor sofisticación operativa y un mejor entendimiento de las necesidades de nichos, para así crear oportunidades de aumentar eficiencias operativas y robustecer el desempeño de la Compañía.

Durante la primera fase, que se realizará en los próximos 24 meses, las compañías llevarán a cabo un proceso de transferencia de conocimiento y optimización de eficiencias para lograr prácticas de talla mundial. Posteriormente, se iniciará la consolidación y expansión en otros países”

Este comunicado fue emitido por un periódico nacional y luego publicado en la página web de la empresa A.

El director de la empresa A, con gran entusiasmo argumenta: “Gracias a la sociedad con B, ahora A cuenta con un mayor capital, y con el respaldo y la exigencia de una empresa líder en el mundo que trae a Latinoamérica prácticas y conocimiento de talla internacional en la industria de compra y recuperación de cartera vencida”.

Según CEO de B, “la asociación con A es nuestra punta de lanza para lograr una expansión geográfica y para construir productos financieros especializados diseñados exclusivamente para nichos desatendidos”. También agrega con relación a la entrada a nuevos mercados: “Es importante considerar que esta industria requiere de jugadores con acceso ordenado y recurrente a grandes volúmenes de capital y sofisticación analítica para continuar creciendo el negocio de la mano de la banca local”

### **Sobre B**

La llegada de B a Latinoamérica ratifica una vez más el interés de entidades extranjeras por crear alianzas estratégicas con compañías de alta proyección a nivel regional. Este respaldo a empresas que ofrecen soluciones especializadas de crédito impulsa la consolidación y formalización de la industria de recuperación de cartera en Colombia y Perú.

B, una compañía internacional de servicios financieros especializados con presencia en siete países, ofrece soluciones de recuperación de deuda proveniente de diferentes tipos de crédito. A través de sus subsidiarias, la Compañía compra carteras de crédito vencido de los principales bancos, cooperativas de crédito y proveedores de servicios públicos, con el objetivo de ofrecer soluciones de pago a sus consumidores y asistir en su recuperación financiera.

El éxito y crecimiento de B son fundamentados en el uso sofisticado de analítica, en su eficiente modelo operativo y en una profunda inversión en data para el entendimiento del

comportamiento de pago de las personas. Se destaca por su comprobada estrategia de inversión y el demostrado compromiso por apoyar la recuperación financiera de sus clientes.

**B**, cuya casa matriz está ubicada en San Diego, California, Estados Unidos, es una compañía pública.

### **Sobre A**

**A** provee alternativas a personas que buscan soluciones especializadas de crédito. Por medio de opciones de Acción, tarjetas de crédito, garantías a créditos otorgados por la banca y establecimientos comerciales, la compañía ofrece productos diseñados para cada uno de sus clientes bajo principios de trato digno y respeto. Las soluciones de **A** integran al sector financiero, al comercio y a las personas naturales para contribuir al proceso de re-bancarización y acceso al crédito.

**A** es especialista en ofrecer soluciones a nichos desatendidos y centra su capacidad en el recaudo de cartera vencida y entendimiento sofisticado de comportamientos de pago. Adicionalmente, orienta sus esfuerzos en la construcción de relaciones recurrentes y de largo plazo con sus clientes. La Compañía es el resultado de una iniciativa emprendedora y hace parte de la red Endeavor, organización que incentiva la formalización, consolidación y crecimiento de emprendedores de alto impacto.

### **Marco Metodológico**

Para entender el proceso comunicativo en el caso de la fusión empresarial entre las empresas objeto de este estudio, se realizó una investigación cualitativa, de tipo descriptivo, que se enmarca en un paradigma interpretativo – hermenéutico, pues se pretendía conocer e interpretar la realidad comunicativa vivida por los trabajadores de dos empresas fusionadas.

Se realizaron entrevistas semi-estructuradas, la cual Terez, M (2001) en su libro Observar, Escuchar y Comprender contextualiza como:

*“un instrumento indispensable en la generación de un conocimiento sistemático sobre el mundo social. Esta se ubica en el plano de la interacción entre individuos cuyas intenciones y símbolos están muchas veces ocultos y donde su empleo permite descubrirlos”. Pag 67*

Con este instrumento se obtuvo información acerca de la vivencia del proceso de fusión por parte de los agentes claves en la dinámica. Consideramos que la entrevista, en tanto técnica de investigación, nos brindó la posibilidad de conocer a profundidad el proceso comunicativo de la fusión, así como las emociones o sentimientos (miedo, inseguridad, ansiedad, tristeza y expectativas) y percepciones generadas en los actores involucrados. En un principio y tentativamente se delimitaron las entrevistas a dos figuras: un (a) jefe, un (a) coordinador.

Por otra parte, si bien el interés radicó en develar los elementos clave del aspecto comunicativo que surgieron en el proceso de fusión entre las empresas objeto de este estudio, fuimos conscientes de que a través del trabajo de campo y el análisis de las entrevistas podrían surgir aspectos adicionales que deberían ser tomados en cuenta al momento de analizar el proceso de fusión de estas dos empresas, lo anterior en consonancia con el planteamiento realizado por Hernandez, R (2014) pg 365, quien concluye que existen hipótesis de trabajo generales, emergentes, flexibles y contextuales, que se afinan en el curso de la investigación y que se adaptan a los resultados obtenidos.

Las categorías trabajadas fueron fusión y comunicación, identificando sub categorías como fases del proceso comunicativo, formas del proceso comunicativo y estrategias de comunicación.

### **Población y muestra**

La población total de colaboradores de la empresa Colombiana es de 838. Para esta investigación se tomó una muestra de 2 personas seleccionadas a través del muestreo intencional. Estas personas, pasaron por una alianza inicial y el proceso de fusión posterior; sin embargo aunque tuvimos en cuenta la alianza inicial vivida por las personas objeto de la muestra, el objetivo principal se centró en el análisis del proceso de fusión.

### **Procedimiento:**

Durante la investigación, se plantearon una serie de etapas, las cuales describimos a continuación:

**Planteamiento del problema:** Se realizó un acercamiento a la empresa y al fenómeno de la fusión con el fin de delimitar claramente el problema y de allí, establecer los objetivos que guiarían esta investigación.

**Elaboración del marco teórico:** Lo que nos permitió, dar un recorrido por la literatura e investigaciones existentes relacionadas con los procesos de fusión y con los procesos comunicativos en las organizaciones.

**Recolección de información:** Diseño de Entrevistas semi - estructuradas con los dos protagonistas seleccionados de acuerdo al muestreo intencional antes descrito.

**Organización de la información obtenida:** A través de matrices que nos permitieron clasificar la información por cada uno de los objetivos específicos propuestos.

**Análisis de las entrevistas utilizando el análisis del discurso,** definido por Meintz, Holm y otros, citados por Bermudez, M (1982) como *“la técnica que identifica y describe de manera objetiva y sistemática las propiedades lingüísticas de un texto con la finalidad de obtener conclusiones sobre las personas y los agregados sociales”*

## Resultados

Los resultados de esta investigación, serán expuestos a la luz de los objetivos planteados.

**Objetivo 1.** Identificar las fases vividas por los trabajadores durante el proceso de fusión con respecto a la comunicación

En el proceso de fusión, identificamos 3 fases vividas por los trabajadores, cada una con características muy particulares respecto a la comunicación.

La primera fase, la denominamos **FASE DE NEGOCIACIÓN**. En esta fase, la Alta Dirección de las empresas fusionadas tuvo un acercamiento inicial, en el que se conocieron, plantearon su interés en fusionarse, indagaron sus mercados y oportunidades y finalmente se da la negociación entre ellas. En esta fase se observa que no hay ningún tipo de comunicación del proceso hacia el interior de la organización, a ningún nivel de la misma.

No se comunicó antes, durante, ni posterior al proceso de negociación, por lo que podemos pensar que tampoco hubo ningún tipo de preparación en esta fase, preparación enfocada particularmente a la elaboración de un plan de comunicación para dar a conocer la decisión de fusionarse. Al respecto uno de los entrevistados manifiesta:

*“En realidad no fue informada, nos enteramos cuando ya habían firmado la fusión”.*

En el desarrollo de esta fase, había ignorancia plena por parte de los trabajadores acerca del proceso, esta fase fue manejada con total reserva, seguramente con el fin de que no se filtrara ningún tipo de información que pudiese afectar la fusión, sin embargo, esto generó más adelante en los trabajadores un sentimiento de sorpresa, desconfianza, incertidumbre y afectó de manera importante la identidad con la empresa.

*“Al final del periodo entre agosto y diciembre de 2012 fue importante lo poco que se pudo saber al respecto porque rondaba mucha incertidumbre entre los empleados que impacto en su productividad pues el ambiente se torno bastante tenso y de muchos conflictos por no saber, sin embargo, al conocer, de*

*todas formas se crearon falsas expectativas que más adelante traerían consecuencias negativas a los resultados del negocio”.*

La segunda fase identificada, llamada por nosotros **FASE DE IMPLANTACIÓN**, estuvo caracterizada por la incertidumbre que generó en el personal la presencia de personas ajenas a la compañía y sus preguntas acerca del funcionamiento de la misma.

*“Solo vimos movimientos de personas ajenas a la compañía pero desconocíamos totalmente el motivo de su visita”*

En esta fase, la comunicación estuvo segmentada, dirigida únicamente a los niveles de Vicepresidencias, Direcciones y jefaturas, quienes a pesar de recibir información acerca del proceso, la cual fue escasa y concreta, recibieron esta información con el objetivo de facilitar que los Directivos extranjeros conocieran los procesos y políticas de la empresa Colombiana. A raíz de estos “movimientos” percibidos al interior de la empresa, el rumor y el ruido fue facilitado y utilizado como canalizador de las dudas e inquietudes que se empezaron a despertar. Hasta aquí, la comunicación hacia los niveles de Coordinación y personal operativo continúa siendo prácticamente nula.

Posteriormente, se empieza a enviar información al correo electrónico de los trabajadores, información de la que no hay claramente establecida una intencionalidad, mensajes confusos para el trabajador que no conocía aún el proceso, y paralelamente la fusión se hace pública a través de varios medios de comunicación quienes la difunden de manera oficial, siendo esta la forma como el personal de los niveles anteriormente mencionados, conoce claramente acerca de la misma.

*“en lo personal vi un artículo en el periódico portafolio y otras publicaciones en la página web de la compañía”*

A partir de allí, cuando ya es inevitable por parte de la Alta Dirección que se conozca la negociación efectuada, esta decide, a través de las jefaturas, difundir ciertos aspectos, dando lineamientos muy puntuales acerca de qué información compartir a sus equipos de trabajo. La instrucción acerca de qué informar fue superficial y el cómo informar fue prácticamente nulo, lo

que reforzó que se mantuviera el ruido, entendido como el rumor generado por la instauración de la comunicación informal, en la organización.

Hasta aquí, podemos concluir, que la comunicación se dio en cascada, transmitida de los niveles jerárquicos superiores, hacia abajo; se evidenció falta de oportunidad en la información brindada por parte de la empresa, esta fue reactiva, se fue dando en la medida en que se presentó la inminencia de brindar esta información; El rumor, fue facilitado por la forma en que se manejó el proceso comunicativo al interior de la organización. Ahora bien, no nos es posible identificar si realmente hubo o no una planeación relacionada con la comunicación del proceso en los diferentes niveles, pues la percepción que existe al respecto, no lo permite. En el nivel de jefatura se intuye que si hubo una etapa de planeación del tema comunicativo, lo cual, al parecer, no está plenamente asegurado, cuando el entrevistado utiliza la expresión “pienso”, planeación que fracasó en su ejecución, al no implementar las estrategias contempladas.

*“pienso que se consideraron en la etapa de planeación del proyecto pero en la ejecución no se planteo la forma en que se iba a comunicar”.*

Por su parte, en el nivel de coordinación, existe la percepción que no hubo tal planeación, lo cual se evidenció en las diferentes contradicciones e improvisación percibida.

*“me atrevería a decir que tampoco tenían el tema muy claro ni una planeación de los cambios, ya que a veces nos decían una cosa y se hacia otra”.*

Una tercera fase identificada, es la **FASE DE ADAPTACIÓN**. En esta fase, empiezan a concretarse y difundirse las nuevas políticas, procedimientos y prácticas generadas tras la fusión. Esta difusión, fue realizada a través de un grupo objetivo, compuesto por miembros de diferentes áreas, quienes tienen la responsabilidad de comunicarlos, en la medida en que se van generando. Así mismo, el área de Talento Humano ha participado directamente a través del proceso de inducción y re inducción corporativa.

*“me capacitaron sobre algunas políticas internas de la compañía, para que realizara la inducción corporativa a todo el personal”.*

En esta fase, igualmente, empiezan a ser palpables los efectos producidos por el proceso de fusión, haciendo la salvedad de que no queremos decir que sean efectos directos del proceso, sino quizá, de la forma en que se llevó a cabo el mismo. Una alta deserción de personal, en su mayoría en el cargo de asesor, impacto en la productividad, desmotivación, efectos en la identificación y el sentido de pertenencia del trabajador con la empresa, fueron la realidad percibida en la organización.

*“muchos de mis compañeros especialmente asesores, decidieron irse porque no vieron posibilidades, obviamente por los cambios que se empezaron a presentar”.*

*“rondaba mucha incertidumbre entre los empleados que impacto en su productividad pues el ambiente se torno bastante tenso y de muchos conflictos por no saber, sin embargo, al conocer, de todas formas se crearon falsas expectativas que más adelante traerían consecuencias negativas a los resultados del negocio”*

Este efecto se produjo, en parte, gracias a la incertidumbre permanente de los trabajadores, incertidumbre facilitada por la escasa comunicación del proceso, particularmente de los cambios que se producirían en la organización y del manejo de los miedos y expectativas del personal. Dicha incertidumbre se produjo no solamente debido a lo que no se comunicó. Adicionalmente, las disonancias producidas por los mensajes contradictorios, incrementaron dicha incertidumbre. Un ejemplo de ello se refleja en las palabras de uno de los entrevistados:

*“Dieron parte de tranquilidad, ya que indicaban que el mejor activo de la compañía era el personal, sin embargo después se evidenció que esto no era tan cierto, porque se generaron varios despidos, cambios en la estructura, reestructuración de cargos....”*

Hemos evidenciado que aún la organización se encuentra en la fase de adaptación. Los efectos de la fusión son palpables en la actualidad, pues continúan las reestructuraciones, se crean

y eliminan cargos, se encuentran en constante revisión las políticas y procedimientos; aunque la deserción evidenciada al principio de esta fase ha disminuido notablemente, se percibe en el ambiente cierto descontento, más que con el proceso de fusión directamente, con la forma en que se difundió el mismo y como aún se siguen dando a conocer algunos cambios al interior de la organización.

**Objetivo 2.** Identificar las formas de comunicación durante el proceso de fusión.

En la investigación realizada, pudimos identificar algunas formas de comunicación, dirigidas a los diferentes grupos de interés de la organización. Particularmente, hacemos referencia a las formas de comunicación dirigidas a los clientes internos y a los clientes externos de la organización.

Comunicación Interna: La comunicación interna se dio en Cascada, es decir, la alta dirección, como estrategia para comunicar al personal algunos aspectos relacionados con la fusión, decidió comunicar a los niveles intermedios (jefaturas inicialmente y coordinaciones y supervisores posteriormente) para que estos replicaran dicha información a sus equipos de trabajo. Como se ha mencionado, esta estrategia de comunicación pudo ser efectiva en la medida en que se trata de una estrategia de comunicación personal, directa, sin embargo, si se hubiera definido claramente el mensaje que se quería transmitir, el cómo se debía transmitir y si hubiera sido oportuna, el proceso podría haber sido más exitoso.

Lo anterior se evidencia en el discurso de uno de los entrevistados perteneciente al nivel de jefaturas:

*“A las jefaturas y coordinaciones por medio de una reunión con los consultores que nos presentaron el escenario actual, un diagnóstico de lo que existía y parte de los cambios o mejoras que se necesitaban y que gracias a la fusión beneficiarían a la operación; Además de ello que debíamos difundirlos al personal que cada uno de nosotros tenía a cargo, pero nunca nos manifestaron el ¿Cómo?...”*

La comunicación que predominó fue vertical, descendente. Se utilizaron medios escritos y orales para difundir la información. En los medios escritos, predominaron los medios electrónicos, entre ellos el correo electrónico Institucional y la página web de la compañía; Como medios de comunicación oral, se realizaron reuniones (1 reunión en cada nivel jerárquico) para difundir la información relacionada con el proceso y más adelante, en la fase de adaptación, se crearon grupos formales para la difusión de las nuevas políticas y procedimientos organizacionales. Se evidencia que la falta de oportunidad y claridad en la comunicación ejercida por la alta dirección produjo sentimientos de hostilidad y afectó negativamente el sentido de pertenencia a la organización, esto en gran parte, debido a que los trabajadores conocieron acerca de la fusión a través de medios externos:

*“en lo personal vi un artículo en el periódico portafolio y otras publicaciones en la página web de la compañía”*

No se evidencia que haya habido oportunidad para la comunicación ascendente en el proceso. Las inquietudes no fueron recogidas ni resueltas desde la alta dirección. Cada jefatura, fue la encargada, de manera espontánea, pues tampoco se evidencia como estrategia de la organización, de resolver dentro de sus posibilidades, las inquietudes que surgían durante el proceso. Canales de comunicación institucionalizados, como el correo de Talento Humano y la línea ética de la Contraloría, se subutilizaron en el proceso, no es claro el papel que estos canales jugaron durante el mismo, posiblemente teniendo en cuenta que la alta Dirección al parecer, no tenía interés en difundir la información y tampoco en recoger el sentir de los colaboradores, lo que se relaciona con una centralización marcada en la toma de decisiones en la organización.

Hasta aquí, podemos afirmar que la comunicación formal en la organización, en las 3 fases identificadas en el proceso de fusión, no fue exitosa ni cumplió el papel que en nuestra opinión debe cumplir la comunicación formal en la organización, establecer las vías de comunicación para que los miembros que la componen manejen la misma información y esto produzca la sinergia necesaria para el logro de los objetivos.

Al no cumplir la comunicación formal, su papel en el proceso, la comunicación informal se instauró como herramienta para conocer información adicional, para resolver dudas e

inquietudes, para intentar reducir, de una u otra forma la incertidumbre generada por la desinformación.

*“el corrillo de pasillo se intensificó cada día, cada quien daba su opinión, genero caos dentro de los colaboradores los cuales cada día, al ver los cambios de tecnología, los cambios en el pago de comisión, hizo que mucha gente se retirara”.*

*“todo fácilmente se filtraba entre los colaboradores, muchas veces de manera positiva permitiendo aclarar preguntas de la fusión que no habían sido contestadas y con ello un poco de tranquilidad al interior de las Unidades pero por otro lado las negativas que hacían mayor la incertidumbre y el descontento para otros”.*

Observamos, que la comunicación informal, en forma de rumor, no necesariamente fue negativa y por el contrario, permitió que se viera la necesidad de implementar un proyecto llamado “*manejo del cambio*” como estrategia para contrarrestar los sentimientos hostiles, la incertidumbre, el mismo ruido generado, lo que se vio reflejado en la alta deserción de personal y el impacto negativo en la productividad.

Este proyecto, sin embargo, a pesar de la buena voluntad reflejada desde las jefaturas, no tuvo el impulso y apoyo requerido desde la Alta Dirección y no fue implementado.

*“Tiempo después de la fusión, finalmente se pensó en un plan de choque para minimizar la Incertidumbre, inconformidad y desconocimiento que se creó en los funcionarios frente a la manera como se había presentado la fusión mediante un proyecto denominado “Manejo del Cambio” que ahora consideraría la totalidad de los actores que desde el Principio debieron ser involucrados más activamente dentro del proyecto”*

Comunicación externa: La información que se dio a los clientes externos se dio a través de medios escritos publicados en la página web de la organización y otros medios. Comunicados formales, relacionados con el cambio en la operación y el cambio de algunos procesos y productos más que con aspectos relacionados con la fusión, fue lo que caracterizó este tipo de comunicación.

*“Se les envió un comunicado, pero realmente no se ha realizado el seguimiento adecuado, la empresa tiene dos unidades de negocio una que es con clientes en mora, realmente para ellos fue transparente la fusión ya que no les modifiqué el proceso de cara hacia el cliente, al interior sí porque cambió casi toda la tecnología y la forma de comisionar, para la otra unidad, sí fue más visible el cambio ya que estaban acostumbrados a ciertos procedimientos y no les fueron comunicados oportunamente, eso generó que perdiéramos muchos clientes, sin embargo aún no se estabiliza esta unidad, todavía se ven muchas falencias ya que es un negocio desconocido para la nueva empresa por lo tanto hay cambio constante de políticas, procedimientos y aplicativos”.*

*“Sin embargo si se tuvo en cuenta a los usuarios externos con mayor tiempo de antelación para difundir y hacer los cambios pertinentes por la fusión pero tuvo consecuencias negativas en la operación y en la calidad de la prestación de los servicios, la estrategia de información y alineación con las nuevas políticas, no fue la adecuada ni se ejecuto en el tiempo planeado”.*

Se evidencia que la información recibida frente al cambio de los procesos y las nuevas políticas de crédito establecidas tras la fusión, no fue difundida al mismo tiempo a los clientes internos y a los externos, siendo difundida inicialmente a los clientes externos, lo que generó que se afectara el servicio al haber desconocimiento al interior de la organización, particularmente en los asesores, quienes presentaron el mayor número de deserciones, al interpretar esto como falta de planeación de la alta dirección y ver afectada su credibilidad e ingresos reflejada en la pérdida de clientes.

La improvisación puede verse reflejada en los procesos comunicativos generados tanto al interior como al exterior de la organización. Realmente es difícil determinar si esta improvisación fue generada por el tiempo transcurrido entre la fase de negociación y de implementación o si no hubo la planeación requerida frente al aspecto comunicativo hacia los stakeholders de la organización. Lo cierto, es que existieron claras barreras en la comunicación que dificultaron la aceptación del proceso, entendidas como obstáculos que impidieron la fluidez del proceso y dificultaron la transmisión de la información.

Para nuestros entrevistados, estas barreras fueron identificadas como: Inexistencia de canales de comunicación, información limitada, falta de planeación, bajo seguimiento a los planes de acción producto de focus group realizados el inicio del proyecto “*manejo del cambio*”.

*“falta de canales de comunicación, la escasa información suministrada, la falta de planeación del manejo del cambio, no seguimiento a los planes de acción, falta de comunicación y de transferencia del conocimiento relacionado con la fusión”.*

*“La falta de planeación de la alta dirección sobre el manejo del cambio generó que el personal se sintiera poco identificado con el proceso, puesto que las barreras de comunicación provocaron la percepción de que las necesidades del personal no fueron tenidas en cuenta”.*

Al no haber involucrado en la fase de negociación a los trabajadores, consideramos que las barreras en la comunicación se implantaron desde un inicio del proceso, particularmente barreras psicológicas que jugaron un papel muy importante. Existieron barreras personales, derivadas de las emociones, sentimientos personales, percepciones y expectativas de los trabajadores. Al darse cuenta de la fusión realizada, a través de medios de información externos, se generó un sentimiento de desconfianza y hostilidad que en adelante permeó cualquier intento de comunicación por parte de la alta dirección. Así mismo, evidenciamos barreras de tipo semántico, ya que los mensajes enviados por los diferentes medios virtuales, fueron ambiguos, no hubo claridad en el mensaje que se quería transmitir, generando diferentes interpretaciones por parte de los trabajadores, quienes interpretaron posteriormente estos mensajes como un “engaño” por parte de la empresa.

**Objetivo 3.** Proponer estrategias de comunicación aplicadas a procesos de fusión.

Frente a las estrategias de comunicación utilizadas por la organización en el proceso de fusión, evidenciamos que no hubo claridad en dichas estrategias desde el inicio del proceso. Si bien, al parecer existió dentro de la planeación inicial, un plan de comunicaciones para difundir y acompañar el proceso, planteamiento que realizamos a partir del discurso de uno de nuestros

entrevistados, este plan no se ejecutó y por el contrario se observa improvisación en el aspecto comunicativo en las 3 fases del proceso.

*“todo se planeo efectivamente dentro del proyecto, pero el plan de comunicaciones no se llevo a cabo, el único escenario que se quiso aprovechar para actualizar a los empleados frente a la fusión fue el proyecto De Manejo del Cambio y como se menciono anteriormente fue luego de 6 meses después de la fusión”.*

Estrategias utilizadas por la organización como reuniones, capacitaciones, focus group, recogidas en el proyecto denominado “*manejo del cambio*”, aunque existentes en la fase de adaptación, fueron mal manejadas, poco impulsadas y apoyadas por la alta dirección y no fueron suficientes para contrarrestar y manejar las barreras de comunicación que aparecieron desde la primera fase del proceso.

Las estrategias de comunicación que se deben tener en cuenta en un proceso de fusión, deben estar enfocadas en sus diferentes etapas: En la fase inicial, de negociación, involucrar a los colaboradores, brindar información clara, suficiente y permanente acerca de cómo va el proceso, esto, en todas las etapas. Durante el proceso: Establecer canales de comunicación para la participación, estrategias para manejar el cambio, plan de comunicaciones, trabajar motivación, cultura, identidad, transferencia de conocimiento, difusión de lecciones aprendidas. Y en una última etapa, realizar seguimiento a la eficacia de las estrategias planteadas, a logros alcanzados, revisión de la necesidad de replantear dichas estrategias y auditorias periódicas para la mejora continua.

Los canales y las estrategias de comunicación deben apuntar a un objetivo: Fortalecer la confianza de las personas en el proceso de cambio, dar la seguridad a las personas de ser transparentes en los procesos al involucrarlos y generar la percepción que el cambio es de ellos, con ellos y para ellos, mostrándoles los beneficios del mismo y la necesidad de compartir un solo objetivo.

## Discusión

Todo fenómeno que experimente un ser humano, un grupo, una organización, está mediado por un proceso comunicativo. De la forma como se de ese proceso comunicativo depende cómo se perciba y se asuma dicho fenómeno. De acuerdo al análisis de resultados realizado, pretendemos en esta discusión esbozar la importancia que tienen los procesos comunicativos en el éxito de un proceso de cambio, específicamente en un proceso de fusión.

Intentando dar respuesta a los objetivos de esta investigación, la discusión estará enfocada a describir el proceso comunicativo vivido por las empresas objeto de esta investigación, develar las características que tuvo el proceso comunicativo y por último a establecer las estrategias y recomendaciones para las empresas que se enfrenten a fenómenos de cambio como la fusión organizacional. Lo anterior lo abordaremos de acuerdo a los autores a los que hacemos referencia en el marco teórico de esta investigación.

En la investigación, logramos identificar 3 fases por las que atravesó la organización en el proceso de fusión. Una de ellas, denominada **FASE DE NEGOCIACIÓN**, o como también denominamos como pre – fusión, en la que teniendo en cuenta lo establecido por autores MacCann y Gilkey (1990) *“La fusión empresarial es entendida como una herramienta de las industrias para ajustarse a las fuerzas del cambio económico; buscan fusiones para ganar en tamaño y en fuerza, alcanzar un mejor equilibrio en sus operaciones, elevar el nivel tecnológico de sus líneas de producto y lograr una economía de escala eficaz, una mejor cobertura de mercado”*, pudimos evidenciar que las empresas fusionadas tuvieron la intención de fusionarse con el fin de expandir su mercado y llegar a países donde no se había incursionado, así como aprovechar productos ofrecidos por las dos empresas para incrementar la cobertura del mercado objetivo.

En esta fase, se observa, poca o nula participación del personal, involucrándose únicamente en el proceso a la Alta Dirección, quien es la encargada de tomar decisiones. En esta fase, el Recurso Humano no tiene un rol definido, se observa como sujeto pasivo y no cobra importancia el valor de la participación. Si bien, en esta fase es normal que se tomen decisiones sin que haya

una participación directa del personal, ya que es la fase en la que cada organización pone sobre la mesa el aporte y los beneficios hacia la otra con el proceso de fusión, si es fundamental establecer desde un inicio cómo se dará a conocer el proceso de negociación al personal y establecer la forma en que se irá informando a los diferentes grupos de interés de la organización el proceso de negociación que se está adelantando, las decisiones tomadas, el objetivo del proceso y canalizar las inquietudes que se empiecen a generar en los stakeholders. Es en este sentido, donde Barahona y Sarsosa (2008), advierten que el impacto de un proceso de fusión, va más allá de los aspectos técnicos y administrativos y se deben reconocer las implicaciones psicosociales del proceso, que afectan directamente a toda la organización.

Una segunda fase, identificada es la **FASE DE IMPLANTACIÓN**. En esta fase, el proceso de fusión es conocido por los miembros de la organización, sin embargo, la difusión del proceso no se hace de manera directa sino, en la medida en que es inminente la presencia de personal ajeno a la compañía y el surgimiento de inquietudes y comentarios por parte del personal, se empiezan a dar mensajes difusos, intentando socializar la fusión pero no de forma clara y directa. Autores como Mac Cann (1990) y Mascareñas (2005), definen un proceso de Transición, para nosotros similar a la fase de implantación, en donde se manifiestan las dificultades más evidentes en el proceso de fusión, es allí donde se determina el éxito o fracaso del proceso y donde la falta de preparación y planificación estratégica de los líderes del proceso se hace evidente. Igualmente, esto se confirma por parte de Romanella (2000), quien refiere que *“el fracaso de las Fusiones y Adquisiciones, más específicamente, el fracaso de la gestión de la etapa transicional de ellas, se debe a la falta de ejercicio de un liderazgo adecuado”*.

En el ejercicio de esta investigación, se observa claramente que existió en el proceso de fusión una ausencia total de un liderazgo definido; si bien, se hizo el intento de informar a los trabajadores acerca del proceso, a través de las jefaturas, este intento develó varias fallas: El mensaje que se pretendía transmitir a los trabajadores NO estaba claro incluso para las jefaturas; los medios establecidos para transmitir la información No fueron controlados por la empresa y se dejó en manos de las jefaturas la forma en que este mensaje sería transmitido a cada equipo de trabajo; el momento escogido para transmitir la información NO fue oportuno: Se dejó pasar mucho tiempo para informar acerca del proceso de fusión, facilitando que los trabajadores se

enteraran previamente por medios de comunicación externos a la organización, lo que influyó en la pérdida de credibilidad hacia la empresa. Realidad contraria a lo que manifiesta Romanella (2000) cuando plantea: *“Cuando surge un conflicto entre determinados roles, esas mismas relaciones entre personas que comparten unos mismos valores, ayudan a solucionarlo y lo que es quizá más importante, este proceso de diálogo y adaptación puede producir visiones vinculadas y compatibles, logrando en la mayoría de los casos, resultados positivos.*

Así mismo, pudimos observar que no se tuvo en cuenta en el proceso, la formación en liderazgo de los niveles de Dirección, coordinación y jefaturas. La organización “asumió” que los jefes inmediatos podrían ser facilitadores del proceso, informando en un primer momento y canalizando posteriormente las inquietudes del personal, sin embargo, los jefes no fueron entrenados, preparados y lo que es más evidente, informados completa y oportunamente para asumir de manera adecuada este rol. Romanella (2000), en este sentido, insiste, en que el liderazgo aparece como categoría primordial al momento de pensar en los posibles problemas de las fusiones empresariales y que la falta de liderazgo en los jefes inmediatos a su vez quebranta el proceso de cultura transicional y es la base de las formas de comunicación que juega un rol fundamental en los jefes inmediatos. *“Las redes de relaciones informales ayudan a coordinar las actividades del liderazgo, pues pueden hacer frente a las mayores exigencias de coordinación asociadas con las actividades no rutinarias y con el cambio”*

En este caso específico, el tema de liderazgo en los jefes inmediatos también influyó la ruptura en la comunicación, no se observó un acompañamiento continuo y tampoco se permitió en algunos aspectos comunicar más de lo que de acuerdo a su posición les era permitido.

La inmersión de la cultura de otra empresa fue un aspecto fundamental en esta fase, la falta de comunicación del proceso en general hizo que los colaboradores sintieran a los otros como intrusos y se continuaron reforzando sentimientos de desconfianza, incertidumbre y hostilidad hacia la organización.

Por otro lado, trayendo una segunda perspectiva que considera la **participación** como aspecto fundamental en el proceso de fusión, pudimos evidenciar que así como no existió información precisa, puntual y oportuna hacia los trabajadores acerca del proceso, tampoco hubo espacios para la participación del personal, lo que, como se manifestó en los resultados, facilitó

que el proceso de fusión se sintiera como ajeno y no se generó pertenencia con el mismo. Para Hurtado y Peña (2012), la participación “*anima a los empleados a tener debates, comunicarse, hacer recomendaciones e interesarse por los cambios*”, y de una u otra forma a comprender y aceptar más fácilmente los cambios que atraviesa la organización y en consecuencia a mostrarse más solidarios con los mismos. Así mismo, Gonzalo Retamal (2002) advierte que la participación y la comunicación efectiva es importante para incitar en los miembros de la organización respuestas creativas y eficientes. De esta manera, Retamal insiste en la importancia de establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones, en el proceso de la fusión empresarial. Un ejemplo de la posición de Retamal, lo podemos observar en el proyecto “*manejo del cambio*”, propuesto por una jefatura de la organización, con el fin de mitigar las respuestas negativas evidenciadas en los trabajadores una vez los cambios son palpables en la organización. Estas respuestas creativas y eficientes, a las que Retamal hace referencia, requieren un ambiente que permita su evolución y aprovechamiento, pues si bien, este proyecto pudo haber marcado la diferencia a la hora de mitigar dicho impacto, no tuvo eco ni apoyo por parte de la Alta Dirección, generando frustración en quienes dieron origen a dicha propuesta.

Así mismo, autores como Davis (1998) y Robbins (2004) citados en Barahona y Sarsosa, (2008) reconocen una diversidad de factores psicosociales que deben ser tomados en cuenta en los procesos relacionales y humanos de las organizaciones, entre estos, en los procesos de fusión empresarial: **la motivación laboral, el estrés y las condiciones del medio ambiente laboral** y nuevamente “la participación, que facilita y promueve, según este, una comunicación efectiva.

Esta fase de implantación, estuvo caracterizada así mismo por la instauración del rumor, como forma de comunicación institucionalizada y avalada por los miembros de la organización, para informarse acerca del proceso, para intentar esclarecer las dudas generadas y para minimizar la ansiedad generada por la incertidumbre provocada por la desinformación, incertidumbre que permeó todo el proceso y que no permitió como refiere Castro (2003), al hablar de la importancia de brindar “información honesta y exacta”, en sus palabras, evaluar las implicaciones de la fusión “tanto desde el punto de vista individual como organizativo”.

Así mismo en esta fase se evidencia una ruptura en los procesos comunicativos internos de la organización que hacen que la fragilidad de los mismo generen desconfianza y no permitan evidenciar un avance positivo para los colaboradores; al respecto Mateus, A (2014) menciona que las fusiones que se realizan sin ningún tipo de preparación hacia sus colaboradores sufren de

importantes fracturas internas que influyen en la comunicación formal e informal, se da privilegio al rumor, los comentarios de pasillo, provocando “ruidos” y generando barreras en la comunicación, como en efecto se dio.

Una tercera fase identificada, es la fase de **ADAPTACIÓN**. Esta fase también llamada post – fusión es la que permea el ambiente actual de dicha empresa. En esta fase, empiezan a concretarse y difundirse las nuevas políticas, procedimientos y prácticas generadas tras la fusión. Esta difusión, fue realizada a través de un grupo objetivo, compuesto por miembros de diferentes áreas, quienes tuvieron y tienen aún la responsabilidad de comunicarlos, en la medida en que se van generando.

El área de talento humano ha hecho un esfuerzo importante por tratar de capacitar a las diferentes áreas acerca de las políticas, aunque el proceso no se ha realizado eficazmente ni en los tiempos que realmente el personal lo requiere, se ha logrado transmitir en parte los cambios en los procesos, procedimientos, políticas y nuevos lineamientos organizacionales.

En esta fase, igualmente, empiezan a ser palpables los efectos producidos por el proceso de fusión, haciendo la salvedad de que no queremos decir que sean efectos directos del proceso, sino quizá, de la forma en que se llevó a cabo el mismo. Una alta deserción de personal, en su mayoría en el cargo de asesor, impacto en la productividad, desmotivación y tuvo efectos en la identificación y el sentido de pertenencia del trabajador con la empresa.

Actualmente se continúa la reestructuración y las políticas siguen en constante revisión, por lo tanto la fase de adaptación está aun presente y es importante que se aprenda de la experiencia compartida por los miembros de la organización y se pongan en evidencia los errores cometidos desde el inicio del proceso para trabajar y exponer nuevas formas de comunicación de los cambios que aún se experimentan al interior.

Dando alcance al segundo objetivo específico planteado en esta investigación, hemos podido reafirmar que un adecuado proceso comunicativo en empresas fusionadas es fundamental para el éxito del mismo al interior de la compañía. Aquí, es importante establecer la comunicación más allá del simple acto de informar o transmitir un mensaje. La comunicación, como lo expresa Martínez (2014), es un proceso complejo, en el que se intercambian experiencias, actitudes, ideas, opiniones, sentimientos, vivencias, donde se pone algo en común y se propicia la interacción humana.

Comunicación Interna: La comunicación interna se dio en Cascada, es decir, la alta dirección, como estrategia para comunicar al personal algunos aspectos relacionados con la fusión, decidió comunicar a los niveles intermedios (jefaturas inicialmente y coordinaciones y supervisores posteriormente) para que estos replicaran dicha información a sus equipos de trabajo. Esta estrategia de comunicación pudo ser efectiva en la medida en que se trata de una estrategia de comunicación personal, directa, sin embargo, si se hubiera definido claramente el mensaje que se quería transmitir, el cómo se debía transmitir y si hubiera sido oportuna, el proceso podría haber sido más exitoso.

La comunicación que predominó fue vertical, descendente. Se utilizaron medios escritos y orales para difundir la información. En los medios escritos, predominaron los medios electrónicos, entre ellos el correo electrónico Institucional y la página web de la compañía; Como medios de comunicación oral, se realizaron reuniones (1 reunión en cada nivel jerárquico) para difundir la información relacionada con el proceso y más adelante, en la fase de adaptación, se crearon grupos formales para la difusión de las nuevas políticas y procedimientos organizacionales. Se evidenció que la falta de oportunidad y claridad en la comunicación ejercida por la alta dirección produjo sentimientos de hostilidad y afectó negativamente el sentido de pertenencia a la organización, esto en gran parte, debido a que los trabajadores conocieron acerca de la fusión a través de medios externos.

No se evidenció que haya habido oportunidad para la comunicación ascendente en el proceso. Las inquietudes no fueron recogidas ni resueltas desde la alta dirección. Cada jefatura, fue la encargada, de manera espontánea, pues tampoco se evidencia como estrategia de la organización, de resolver dentro de sus posibilidades, las inquietudes que surgían durante el proceso. Canales de comunicación institucionalizados, como el correo de Talento Humano y la línea ética de la Contraloría, se subutilizaron en el proceso, no es claro el papel que estos canales jugaron durante el mismo, posiblemente teniendo en cuenta que la alta Dirección al parecer, no tenía interés en difundir la información y tampoco en recoger el sentir de los colaboradores, lo que se relaciona con una centralización marcada en la toma de decisiones en la organización.

Se evidencia que la comunicación formal en la organización, en las 3 fases identificadas en el proceso de fusión, no fue exitosa ni cumplió el papel que debe cumplir la comunicación formal en la organización, establecer las vías de comunicación para que los miembros que la

componen manejen la misma información y esto produzca la sinergia necesaria para el logro de los objetivos.

Al no cumplir la comunicación formal, su papel en el proceso, la comunicación informal se instauró como herramienta para conocer información adicional, para resolver dudas e inquietudes, para intentar reducir, de una u otra forma la incertidumbre generada por la desinformación.

Comunicación externa: La información que se dio a los clientes externos se dio a través de medios escritos publicados en la página web de la organización y otros medios. Comunicados formales, relacionados con el cambio en la operación y el cambio de algunos procesos y productos más que con aspectos relacionados con la fusión, fue lo que caracterizó este tipo de comunicación. Se evidencia que la información recibida frente al cambio de los procesos y las nuevas políticas de crédito establecidas tras la fusión, no fue difundida al mismo tiempo a los clientes internos y a los externos, siendo difundida inicialmente a los clientes externos, lo que generó que se afectara el servicio al haber desconocimiento al interior de la organización, particularmente en los asesores, quienes presentaron el mayor número de deserciones, al interpretar esto como falta de planeación de la alta dirección y ver afectada su credibilidad e ingresos reflejada en la pérdida de clientes.

La improvisación puede verse reflejada en los procesos comunicativos generados tanto al interior como al exterior de la organización. Realmente es difícil determinar si esta improvisación fue generada por el tiempo transcurrido entre la fase de negociación y de implementación o si no hubo la planeación requerida frente al aspecto comunicativo hacia los stakeholders de la organización. Lo cierto, es que existieron claras barreras en la comunicación que dificultaron la aceptación del proceso, entendidas como obstáculos que impidieron la fluidez del proceso y dificultaron la transmisión de la información.

Al no haber involucrado en la fase de negociación a los trabajadores, consideramos que las barreras en la comunicación se implantaron desde un inicio del proceso, particularmente barreras psicológicas que jugaron un papel muy importante. Existieron barreras personales, derivadas de las emociones, sentimientos personales, percepciones y expectativas de los trabajadores. Al darse cuenta de la fusión realizada, a través de medios de información externos, se generó un sentimiento de desconfianza y hostilidad que en adelante permeó cualquier intento de comunicación por parte de la alta dirección. Así mismo, evidenciamos barreras de tipo semántico,

ya que los mensajes enviados por los diferentes medios virtuales, fueron ambiguos, no hubo claridad en el mensaje que se quería transmitir, generando diferentes interpretaciones por parte de los trabajadores, quienes interpretaron posteriormente estos mensajes como un “engaño” por parte de la empresa.

Por otro lado, identificamos que la comunicación organizacional cumplió con dos de las cuatro funciones establecidas en el marco teórico de esta investigación referidas por Martínez, S (2005):

Se observa la función de control, en la medida en que la comunicación establecida con los trabajadores se dio con el ánimo de interrumpir el rumor y centralizar la información relacionada con la fusión. Así mismo, cumplió con la función de informar, en la medida en que se transmitió un mensaje a los trabajadores, independiente de su oportunidad y efectividad. No se observan dos de las funciones más relevantes de la comunicación: La de motivación, a través de un proceso de feedback entre la organización y sus colaboradores en el que ambas partes plasman sus percepciones y expectativas y la de Expresión de sentimientos, en la que la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional y la satisfacción de necesidades sociales.

Igualmente, podemos evidenciar que las 3 dimensiones comunicativas expuestas por Parissi, M, citado por Cuervo, M (2008), se dieron en el proceso comunicativo, sin embargo, estas se dieron de forma superficial y su planteamiento fue errado.

Frente a la Dimensión masiva, la cual es de carácter Institucional, los mensajes unificados llegaron tardíamente, fueron en extremo concisos, poco claros, disonantes, contradictorios, generaron expectativas equivocadas y promesas no cumplidas. Se utilizaron para estos, canales escritos y digitales.

Frente a la Dimensión Interpersonal, generada en las distintas áreas de la organización y en los equipos de trabajo, los mensajes transmitidos fueron de carácter oral. La desinformación generada en la dimensión masiva, permitió que se fortaleciera la Dimensión Interpersonal de comunicación aunque no se evidencia que haya sido necesariamente negativa, siendo funcional para los trabajadores y exponiendo un “problema” principalmente para la Alta Dirección.

En cuanto a la Dimensión Intrapersonal, generada por los líderes de la organización, se evidencia que esta dimensión fue precaria, en la medida en que si bien hubo áreas destinadas como líderes comunicativos, no se les permitió cumplir con dicho rol, siendo difuso y casi inexistente su papel en el proceso.

Es válido después de haber descrito el proceso comunicativo evidenciado en las distintas fases de la fusión, hacer referencia a ciertos aspectos fundamentales que son permeados por la comunicación en las organizaciones, particularmente en procesos de cambio:

### **Comunicación y Confianza:**

Para todo ser humano la comunicación en cualquier ámbito de su vida y más aún en la dimensión laboral, es un proceso fundamental para fortalecer la relación de confianza con su organización. Con una adecuada comunicación, este puede conocer lo que sucede, lo que podrá suceder a futuro, evaluar su realidad en la organización, conocer posibles riesgos y tomar decisiones. Una comunicación clara y oportuna mitiga en gran medida la incertidumbre en el ámbito laboral, minimiza de cierta forma el temor a lo desconocido; en consecuencia fortalece o mantiene los lazos de confianza que se esperan entre la relación trabajador-organización para tener un adecuado clima laboral, mantener la productividad y en procesos de cambio, incluso puede marcar la diferencia entre contar con el trabajador como aliado en el proceso o que este se convierta en sí mismo en una barrera y obstáculo más para el proceso.

Como lo manifiesta Roger, C (2008), en su artículo *“Comunicación en procesos de Cambio”*, la comunicación debe *“canalizar el conjunto de mensajes que se intercambian los diferentes agentes colectivos o individuales que forman parte de la misma organización en un entorno cambiante, con alta incertidumbre y proliferación de canales informales”*.

En la investigación realizada, se observó que el no tener un plan de comunicación claramente definido o por lo menos una planeación respecto al manejo de la información que se transmitiría a los diferentes grupos objetivo de la organización, facilitó la pérdida de confianza de los trabajadores y gracias a ello, todos los mensajes que se dieron a través de la comunicación formal fueron recibidos con desconfianza, fueron percibidos como una “obligación” por parte de la Alta Dirección y repercutieron en la motivación y productividad de los trabajadores.

### **Comunicación y Planificación:**

La comunicación, al igual que cualquier proceso en una organización, debe ser planificada y debe estar alineada con la estrategia de las empresas y valores Institucionales. La comunicación organizacional, no puede ser un aspecto ajeno al devenir organizacional ya que todo lo que se comunique o se deje de comunicar, afecta los intereses de la organización y de su Recurso

Humano. Contar con un plan de comunicaciones en las empresas y planificar los cambios permitirá hacer de la “turbulencia” normal que genera todo proceso de cambio un terreno más seguro, por lo menos en lo que respecta al Recurso Humano, pues en la medida en que las personas perciban que son tenidas en cuenta desde el inicio, tenidas en cuenta en la medida en que son informadas clara y oportunamente de la realidad organizacional. Al respecto, Cuervo, M (2008), indica que el *escuchar* por los diferentes medios (chat, buzones, reuniones, etc) nos permite conocer a fondo las expectativas de los receptores del mensaje, esto permitirá realizar una *planificación* efectiva donde le permita a la dirección *Investigar, segmentar, analizar flujos y canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, detectar las fuentes de rumores y el nivel de credibilidad*; Lo anterior deberá ser tenido en cuenta para crear un plan que genere un mensaje corporativo adecuado e involucre los objetivos de la organización, con el fin de que todo mensaje se encamine hacia la consecución de las metas. Por último, indica la importancia de *evaluar* el plan ejecutado, lo que permitirá identificar la repercusión del mensaje y visualizar los cambios constantes al interior de la organización.

### **Comunicación y liderazgo:**

Para diversos autores, el liderazgo marca el éxito o fracaso de los procesos de cambio organizacional y este liderazgo está directamente relacionado con el proceso comunicativo. Los mensajes y el flujo de la información, normalmente se suelen dar a través de los jefes inmediatos, quienes se convierten sin ser explícito en las organizaciones, en protagonistas del proceso comunicativo en las empresas. Es en esta medida, que para los trabajadores, la información dada por sus jefes es fundamental, en la medida en que se convierte en el canal de comunicación más visible y confiable; así mismo, para el trabajador, es su jefe inmediato quien, en la medida en que tiene una cercanía mayor con la Alta Dirección de la organización, tiene un conocimiento cercano, detallado y puntual de la realidad organizacional y en esta medida sus expectativas respecto a la información que recibirá por parte de este son elevadas.

Si bien, no necesariamente, quienes actúan como jefes inmediatos siempre tendrán el rol de comunicar, es importante que las organizaciones definan claramente en quién o quienes recaerá la responsabilidad de comunicar, lo que facilitará el “control” sobre lo que se quiere transmitir. En esta investigación, evidenciamos que si bien, a los jefes inmediatos se les dio la responsabilidad

de transmitir parte de información del proceso de fusión, no se les preparó para ello, no se les brindó información clara y suficiente, así como no se les dieron herramientas suficientes para la resolución o canalización de inquietudes y dudas por parte de los trabajadores, lo que aumentó la incertidumbre tanto de los trabajadores, como de los jefes, quienes sintieron como suya la responsabilidad de responder a dichas inquietudes, sin tener como se mencionó, las herramientas necesarias para hacerlo.

El área de Talento Humano en las organizaciones, debe convertirse en un facilitador al identificar líderes comunicativos en las organizaciones, al desarrollar habilidades comunicativas en las personas que acompañan por su nivel jerárquico o por designio de la Alta Dirección la difusión de la información y tiene la responsabilidad de asesorar a la Alta Dirección en la manera como deben ser planificados los cambios, particularmente en lo que respecta al Talento Humano y las interacciones y dinámicas que se generan en los procesos de cambio.

Por otro lado, en la revisión de las estrategias, lo que algunos autores llaman directrices de comunicación y otros axiomas, pudimos identificar algunos “errores” cometidos por la organización al momento de transmitir la información:

De acuerdo a las directrices de comunicación expuestas por Roger, C (2008):

Consolidar espacios de comunicación y comunicar al 100% de los trabajadores. En este caso, la organización no propició espacios de comunicación para informar acerca del proceso, únicamente los habilitó como medida al incrementarse el rumor. Así mismo, la información fue segmentada de acuerdo a los niveles jerárquicos, lo que de la misma manera facilitó la aparición del Rumor.

Ayudar a la comprensión sin alimentar las expectativas secretas y no generar expectativas que no se puedan cumplir. Una vez se empezó a dar información del proceso de fusión a los trabajadores, se generaron expectativas que desde un principio se sabían, no se podrían cumplir; Por ejemplo, asegurar la estabilidad del personal en la organización.

Comunicar las dificultades. En el proceso, la escasa información que se compartió, relacionada con la directriz anterior, fue instrumental y no transmitió las dificultades del mismo,

por el contrario, se intentó minimizar el impacto con información que no correspondía a la realidad.

No reconsiderar constantemente las decisiones ni enviar mensajes cruzados en sentido contrario, esto comunica poca convicción y determinación. Se dieron y aún se siguen dando reestructuraciones constantes y cambios permanentes en los procesos. Esto ha generado la percepción del trabajador de que la empresa no tiene un rumbo definido.

Convertir la amenaza, angustia o negación en compromiso, serenidad, ilusión y determinación. Al no existir información clara ni oportuna, ni apoyo de la Alta Dirección cuando se intentó ejecutar el proyecto “manejo del cambio”, se evidencia que esta directriz no fue tenida en cuenta en el proceso.

Comunicar no es sólo informar; hay que asegurarse de que la información se entiende y se asimila. No se evidenció que la organización estuviera interesada en recibir feedback acerca de la información recibida por los trabajadores y de las dudas generadas en la transmisión de la información.

En referencia a los axiomas para la comunicación interna, mencionados por Cuervo, M (2008):

Escuchar: Escucha activa y proactiva hacia las personas que transmiten la información, pues los canales escritos, para este autor, son poco efectivas en la medida en que es decisión del interlocutor darle la importancia que requiere. A pesar de que hubo el interés por parte de los trabajadores de recibir un mensaje directo, la empresa optó por utilizar canales escritos en los que los mensajes fueron poco claros.

Planificar: Es la base de la comunicación efectiva. En la medida en que se identifiquen los segmentos, flujos, canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, fuentes de rumores y nivel de credibilidad del mensaje corporativo se podrá estructurar un plan de comunicación acorde con la realidad organizacional. Dicho plan de comunicaciones, debe tener en cuenta los tipos de comunicación, refiere el autor (operativa o motivacional), los mensajes adecuados para cada uno de estos tipos, los canales pertinentes para cada organización, la oportunidad para difundir la información estratégicamente respetando los tiempos de los

emisores y de quienes difunden la información. Como se ha evidenciado la organización No planificó la comunicación del proceso de fusión en sus diferentes fases.

Medir: El seguimiento y monitoreo constante a los mensajes y a la información permite identificar los efectos generados con los mismos, detectando los desvíos y cambios culturales generados. Como se manifestó también en una de las directrices de Roger, no hubo espacio para el Feedback ni se realizó seguimiento a los efectos generados por la comunicación transmitida o dejada de transmitir.

### **Comunicación externa:**

Como se ha manifestado a lo largo de esta investigación, la comunicación organizacional hace referencia a la comunicación mantenida por la organización con todo su público objetivo, nos referimos a los trabajadores, de los que ya hemos hablado a lo largo de la misma, pero también hacemos referencia a los clientes externos, proveedores, socios y/o aliados, teniendo en cuenta que son igualmente importantes en la consecución de los objetivos de la empresa.

Este proceso es de gran relevancia, ya que permite ver posibilidades de mejora en la planificación de las estrategias, teniendo en cuenta lo siguiente:

- a) Los canales de comunicación pueden ser similares a los utilizados al interior, pero lo realmente importante es que el mensaje debe ser coherente con el mensaje interno, cualquier disonancia entre el mensaje transmitido al interior y el exterior de la organización, podrá ser interpretada como falta de honestidad, de planificación y repercutiría en la credibilidad y la sinergia entre el público interno y externo.
- b) Identificar y transmitir los cambios que se puedan generar en los diferentes procesos; brindar espacios de capacitación al interior y al exterior de la organización.
- c) Mostar el interés a sus clientes por medio de la comunicación, el seguimiento y acompañamiento por parte de la compañía, permite fidelizarlo y ser un replicador de satisfacción.

## Conclusiones

Actualmente la globalización está permitiendo que las empresas expandan sus productos y servicios logrando mayor apertura en el mercado internacional, de esta manera buscan crecer y competir entre ellas para mejorar su productividad y utilidad; sin embargo, el afán de crecer vertiginosamente ha generado estancamiento en los procesos administrativos, minimizando la participación de los colaboradores. Tras la necesidad de crecimiento y competitividad, las fusiones entre empresas son cada vez más frecuentes tanto entre empresas Nacionales como con empresas extranjeras.

De acuerdo a la investigación realizada, se ha observado que el proceso de fusión, es atravesado por diferentes fases, cada una de ellas con características particulares, iniciando con una fase de negociación que se da con una comunicación horizontal entre altas directivas de las empresas, donde se contemplan aspectos fundamentalmente relacionados con la rentabilidad del negocio.

En las 3 fases identificadas, negociación, implantación y adaptación, la comunicación juega un papel fundamental, ya que el éxito o fracaso del proceso está relacionado con el nivel de implicación de los trabajadores, el cual se logra en la medida en que estos conocen y participan del mismo. De acuerdo a lo anterior se observó que la comunicación empleada debe generar en los colaboradores confianza, seguridad y tranquilidad y cumplir el papel de minimizar la incertidumbre y ansiedad que se dan normalmente en cualquier proceso de cambio.

La comunicación, como proceso inherente al ser humano, debe ser contemplada como aspecto fundamental a tener en cuenta desde el inicio de la fusión. Es fundamental establecer desde un inicio cómo se dará a conocer el proceso de negociación a los stakeholders, las decisiones tomadas, el objetivo del proceso y canalizar las inquietudes que se empiecen a generar. La planeación debe ir más allá de los aspectos técnicos y administrativos del proceso y se deben reconocer las implicaciones psicosociales, que afectan directamente a toda la organización.

En un proceso de fusión, es claro el papel fundamental que cumple la Participación, El Liderazgo, La Confianza y la Comunicación, esta última hace posible las anteriores, en el éxito o fracaso del mismo.

La Participación, puede manifestarse para empezar por el comunicar clara y oportunamente desde el inicio del proceso. Esto permite que las personas se sientan involucradas y se generan expectativas más positivas, diferentes a las ocasionadas por la falta de información. Involucrar a las personas y hacerlas participes, incluso en la toma de algunas decisiones, puede fortalecer en ellas el sentido de pertenencia al sentirse protagonistas con su participación activa, produce una mayor aceptación, adaptación y solidaridad hacia los cambios que atraviesa la organización, así como puede permitirle a la organización contar con ideas creativas que quizá no sean posibles sin la participación activa de los grupos objetivo.

Un liderazgo definido en este proceso, es claramente relevante en la medida en que los mensajes y el flujo de la información deben ser canalizados a través de los líderes. Los líderes formales, como los jefes inmediatos, pueden cumplir con este rol, o bien, pueden designarse líderes en el proceso de cambio. Ya sea de una u otra forma, los líderes deben contar con información de primera mano, tener un conocimiento completo y claro de la información que se compartirá, tener claridad en la intencionalidad de dicha información, ser un dinamizador del flujo de comunicación en cualquier dirección (descendente, ascendente, horizontal), contar con habilidades sociales y comunicativas y evaluar permanentemente el impacto de su rol. El líder, como puente entre el trabajador y la organización es el responsable directo de la adecuada transmisión de la información orientándose a la escucha activa y el Feedback constante, motivando la participación de los trabajadores en la construcción de contenidos e informando permanentemente acerca de los medios y canales de comunicación existentes en la empresa que permitan dilucidar cuales son los faltantes y los más adecuados a la hora de transmitir la información.

La confianza, aspecto fundamental que orienta la actitud de las personas hacia la apertura o rechazo de cualquier situación, se fortalece en la medida en que la comunicación hace posible mitigar la incertidumbre y el temor a lo desconocido; de esta depende que se fortalezcan o deterioren los lazos de confianza que se esperan en la relación trabajador-organización. En procesos de cambio, incluso puede marcar la diferencia entre contar con el trabajador como aliado en el proceso o que éste se convierta en sí mismo en una barrera y obstáculo más para el proceso. Así mismo, se puede llegar a afirmar, que la confianza actuando sinérgicamente, facilita que la participación y el involucramiento de las personas se de casi que de forma natural en los fenómenos organizacionales. En los procesos de cambio en las organizaciones es importante

implementar espacios que permitan transmitir la información de manera oportuna, sin alimentar falsas expectativas comunicando las decisiones y dificultades que se van presentando de forma asertiva pero clara, fortaleciendo la confianza a través de la información suministrada.

La comunicación, como posibilitador de la participación, el liderazgo y la confianza, se convierte en la columna vertebral del éxito del proceso de fusión. Esta, al igual que todo el proceso, desde su etapa inicial, no debe dejarse al azar, por el contrario, debe ser planificada y debe estar alineada con la estrategia de las empresas y los valores Institucionales. Planificar los cambios permitirá “navegar” en mares más seguros, en este caso planear la comunicación incluye: Investigar, segmentar, analizar flujos y canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, detectar las fuentes de rumores y el nivel de credibilidad de la comunicación formal generada por la organización.

Las fusiones que se realizan sin ningún tipo de preparación hacia sus colaboradores sufren de importantes fracturas internas que influyen en la comunicación formal e informal, se da privilegio al rumor, los comentarios de pasillo, provocando “ruidos” y generando barreras en la comunicación.

En la comunicación, deben tenerse en cuenta aspectos como la claridad en el mensaje que se desea transmitir, los medios establecidos para transmitir la información deben ser controlados, la comunicación formal en la organización debe cumplir con el papel de establecer las vías de comunicación para que los miembros que la componen manejen la misma información y esto produzca la sinergia necesaria para el logro de los objetivos. De la misma manera, la comunicación debe estar orientada a todos los niveles de la organización y contemplar todos los públicos con los que esta interactúa, ya que todos ellos contribuyen en mayor o menor medida al logro de los objetivos organizacionales. La información, transmitida a estos públicos, no necesariamente debe darse al mismo tiempo, sin embargo, es importante que la organización planifique incluso los tiempos y la oportunidad en la transmisión de dicha información.

Los cambios constantes, la reestructuración de cargos, de políticas y procedimientos pueden generar incertidumbre e incredulidad, sin embargo una acertada estrategia de comunicación en el proceso de fusión, puede reducir el malestar generado por el cambio y es una manera eficaz de mantener el equilibrio entre la empresa y sus trabajadores.

De acuerdo a lo anterior, dentro de las estrategias de comunicación planteadas para acompañar el proceso de Fusión de una organización, se propone la creación de un Plan de

Comunicación Anual que alineado con la estrategia de la organización, permita anticiparse a los cambios, ya sean planeados como es el caso de las fusiones o la normal transformación que buscan las empresas para ser más competitivas (cambios de software, creación de nuevos productos y servicios, entre otros) o cambios repentinos pero que incluso pudieran ser abordados adecuadamente con un mapa de ruta como es un Plan de Comunicación. Este, debe involucrar los objetivos de la organización, con el fin de que todo mensaje se encamine hacia la consecución de las metas.

Un aspecto fundamental es el compromiso, apoyo e impulso que desde la Alta Dirección se da al Plan de Comunicación, lo que le dará mayor sentido y coherencia.

Este Plan de Comunicación debe basarse en una comunicación integral, es decir, contemplar todos los públicos objetivo de la organización, contemplar la comunicación interna (flujo de mensajes emitidos al interior de la organización) y la comunicación externa (flujo de mensajes emitidos hacia o desde el exterior), utilizando los medios disponibles y más adecuados. En pocas palabras, este plan debe contemplar a las personas, la organización y su entorno.

El diseño de este Plan, debe contar con variables como la identificación de la cultura organizacional porque permite tener un panorama general de los valores institucionales y el actuar de las personas al interior de la empresa; pero no se limita a identificar la cultura y valores, también es a través del plan de Comunicaciones que dicha cultura y dichos valores van transformándose y se van instaurando en todos los miembros de la organización a través de un lenguaje común. En otras palabras tener en cuenta que el lenguaje crea realidades compartidas.

Es importante resaltar que el Plan de Comunicación de la organización, como parte de la estrategia global de la misma es único en cada organización y debe ser diseñado atendiendo la realidad y las necesidades de cada organización. Sin embargo es necesario tener presente que todo Plan debe contemplar aspectos fundamentales como la clara definición de los tipos de comunicación (operativa/instrumental o motivacional), la generación de mensajes adecuados, diseñar los canales pertinentes (Capacitaciones, cronogramas de actividades y reuniones, correos electrónicos corporativos, carteleras, pantallas y boletines informativos entre otros) y contemplar la oportunidad estratégica para la emisión de cada uno de los mensajes.

Por último, el Plan de Comunicación debe ser revisado periódicamente, evaluarse periódicamente y de una forma planificada, evaluación que permita realizar ajustes periódicos de los objetivos, medios y las estrategias. Esta evaluación, puede ser realizada a través de

auditorías de comunicación interna, reuniones con el personal, encuestas anuales, buzones de sugerencias ya sean físicos o virtuales, sondeos entre otros. Esta evaluación periódica permitirá igualmente observar los cambios al interior de la organización

Para finalizar, es pertinente destacar el rol que el área de Talento Humano debe asumir en las organizaciones afectadas por un proceso de fusión. El rol principal es el de asesorar a la Alta Dirección en la manera como deben ser planificados los cambios, particularmente en lo que respecta al Talento Humano y las interacciones y dinámicas que se generan en los procesos de cambio. Así mismo debe ser un facilitador, al identificar y formar líderes comunicativos en las organizaciones, desarrollar habilidades comunicativas en las personas que acompañan por su nivel jerárquico o por designio de la Alta Dirección la difusión de la información y tiene la responsabilidad de mostrar a la alta Dirección el valor de la comunicación como herramienta imprescindible para el crecimiento de la organización.

## Referencias

- Andrade, H (2005). *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*. España. Ed Netbiblo S.L
- Atehortua, E; Betancourt, C; Pérez, L; Sanchez, U. (2001). *Papel de la comunicación en el proceso de fusión de las textileras Fabricato Tejicondor*. Universidad de Medellín. Tesis.
- Barahona, Alexandra y Sarsosa, Kewy. (2008) “Percepción de los factores de riesgo psicosocial en una entidad financiera fusionada” En: *Pensamiento Psicológico*, Vol. 4, N°11, 2008, pp. 183-198.
- Bermúdez, M. (1982). *El análisis de contenido, procedimiento y aplicaciones*. Pg 71-80.
- Cáceres Rubio. F; Villacrés Chaparro. M (2010) *La cultura organizacional y las fusiones empresariales*. Universidad de la Sabana.
- Castro Casal, C. (2003). “Dirección del conflicto cultural en fusiones y adquisiciones”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Universidad de Santiago de Compostela. Vol. 9, No 2, pp. 129-150.
- Cuervo, M. (2008). *El desafío de la comunicación Interna en las organizaciones*. Cuadernos del Centro de estudios en Diseño y Comunicación. Cuaderno 28. pp 61-70.
- García. A.M y Merchan.J.M. (2012). *Cambio de clima y la cultura organizacional en la fusión empresarial*. Universidad de la Sabana.
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. México.
- Hurtado, E. Y Peña. A; (2012). *El ser humano en la fusión de su empresa*. Universidad de la Sabana.

Katz, D. y Kahn, R.L (1990), *Psicología social de las organizaciones*. Mexico: Trillas.

MacCann, J; Gilkey, R. (1990) *Fusiones y adquisiciones de empresas*. México. Ed. Díaz de Santos

Mascareñas, J. (2005) *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Madrid, Ed. Mac Graw Hill.

Martinez, S. Y. (2005). *La Comunicación Institucional*. Madrid.

Mateus, A. (2014) “*Las fusiones empresariales y la comunicación interna. Las conclusiones de una aplicación en empresas aseguradoras en Portugal*”. Universidad Complutense de Madrid. España.

Moreno, A; Henao, L. (2012). “*Tensiones organizacionales en la fusión de dos empresas de telecomunicaciones en Bogotá*”. Universidad Piloto de Colombia.

Retamal. G. *Cambio y resistencia al cambio*. Recuperado de: <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST253.htm>

Roger, C. (2008). *Comunicación en procesos de cambio*. Unidad de conocimiento. Fundación de RH. Factorhuma.org

Romanella, F. (2000) *La importancia del liderazgo para alcanzar el éxito en la transición de las fusiones*.

Suarez, Ruiz, Hincapié, Mendoza (2001), *la comunicación informal en la comunicación, otra mirada desde la instersubjetividad, en razón y palabra, n° 23*.

Terez, M. (2001) *Observar, Escuchar y Comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México. Ed Flaxo.

## Apéndice

### Apéndice 1.

#### Matriz de análisis.

**Objetivo 1.** Identificar las fases vividas por los trabajadores durante el proceso de fusión con respecto a la comunicación.

FRAGMENTO	ANÁLISIS
<p>En realidad no fue informada, nos enteramos cuando ya habían firmado la fusión, antes de eso solo vimos movimientos de personas ajenas a la compañía pero desconocíamos totalmente el motivo de su visita, en lo personal vi un artículo en el periódico portafolio y otras publicaciones en la página web de la compañía.</p> <p>A las jefaturas y coordinaciones por medio de una reunión con los consultores que nos presentaron el escenario actual, un diagnóstico de lo que existía y parte de los cambios o mejoras que se necesitaban y que gracias a la fusión beneficiarían a la operación;</p> <p>Además de ello que debíamos difundirlos al personal que cada uno de nosotros tenía a cargo, pero nunca nos manifestaron el ¿Cómo?</p>	<p>No hubo información oportuna por parte de la empresa y la difusión se dio por medios electrónicos. En el nivel de jefaturas, si se comunicó el proceso de fusión, pero la información fue superficial. Se dio a conocer el por qué, más no el cómo, eso generó que los jefes a pesar de que se les dio la instrucción de difundir la información, no lo hicieron pues no tenían claro el cómo hacerlo.</p> <p>La comunicación que se dio fue reactiva, a medida que la alta dirección identificó dudas entre los colaboradores, iba suministrando información muy concisa para intentar detener el ruido, sin embargo, esta no era puntual ni suficiente. La comunicación se dio en cascada, es decir, la alta dirección informó a los jefes y estos a su vez, debían informar a sus equipos de trabajo, lo que hubiera podido ser efectivo, si se hubiera garantizado que el mensaje se hubiera transmitido de la manera en que se recibió por parte de los jefes y se hubiera dado un lineamiento claro de qué información se</p>

Cuando los directivos de la otra empresa querían venir a observar nuestros procesos y cómo los ejecutábamos, conocer más a fondo lo que hacíamos, cuál era el objetivo, nos reunieron en el auditorio y nos informaron los pasos a seguir. Como a los 2 meses de firmada la negociación, empezaron a llegar los gringos y ahí vieron la necesidad de informar, incluso varios de ellos se presentaron.

Alrededor del periodo 2011 y 2012 se empezaron a observar cambios en el ambiente de trabajo, el requerimiento de informes más continuos del comportamiento del negocio, el desfile innumerable de personas ajenas al área que hacían preguntas y observaban todos los procesos dentro de ella, el ir y venir de rumores de pasillo.

Realmente no se nos informó, los directivos del área siempre estuvieron familiarizados con el tema, para nosotros solo se supo en el momento en que finalmente se materializo entre agosto y diciembre del año 2012 donde ya era una realidad el nuevo estado que ocuparía la

iba a dar y cómo se iba a dar.

Con el fin de justificar la presencia de personal extranjero y/o ajeno a la compañía, se decidió informar al personal acerca del proceso.

Fue a través de los cambios en algunas rutinas en la empresa, que el personal empezó a detectar que algo estaba pasando; Esto generó muchos rumores de pasillo, lo cual llevó a que los directivos informaran el proceso ya cuando se había materializado la fusión.

Vicepresidentes y directores, participaron directamente del proceso; incluso para los jefes el proceso fue ajeno, hasta que sintieron que algo estaba sucediendo en la medida en que se les hacían requerimientos directamente relacionados con su labor.

La presencia de personal externo generó incertidumbre y facilitó el ruido, pues debido a que no hubo información precisa tal incertidumbre se intentó mitigar con los pares.

operación para un tercero.

Mmmmm, en realidad solo hubo algunas reuniones, pero fueron más para informar decisiones tomadas y responder algunas dudas que tuviéramos, pero espacios como tal donde nos pudieran dar información del tema, no hubo.

Realmente fueron muy pocos, pienso que se consideraron en la etapa de planeación del proyecto pero en la ejecución no se planteó la forma en que se iba a comunicar.

No hubo un espacio como tal, lo que hicieron fue enviarnos información por correo de la otra empresa, como sus creencias corporativas, estructura,

No se presentaron espacios para informar el proceso. La comunicación fue vertical, de arriba hacia abajo y no se tuvo en cuenta el personal para la toma de decisiones lo que facilitó que el proceso se sintiera como ajeno y no se generó pertenencia con el mismo. No hubo oportunidad para la participación y se despejaron algunas dudas pero no fueron satisfechas en su totalidad.

El tema comunicativo, se tuvo en cuenta en una etapa inicial de planeación, sin embargo no se ejecutó como se había propuesto, como el proceso iba avanzado, se asumió que los directivos al ir conociendo el proceso iban a transmitir la información.

A pesar de que se evidencia que la alta dirección, en un inicio incluyó en la planeación la difusión del proceso, las estrategias para hacerlo no se llevaron a cabo.

No hubo espacios formales para despejar las dudas, enviaban la información que creían necesaria para dar a conocer el proceso. El canal de comunicación utilizado para difundir el proceso fue

objetivos, en que países estaba, etcétera, y copiarnos todas las comunicaciones que le empezaron a enviar a los diferentes medios de comunicación públicos.

Hubo una única reunión donde se hizo una presentación a todo el personal involucrado, donde se hizo un resumen muy general del proyecto, los beneficios y el nuevo personal directivo que nos acompañaría a partir de ese momento.

Ellos tenían más información del por qué se realizaría la fusión, pero no les era permitido darnos alguna información, cuando ya tuvieron la oportunidad, nos reunieron y nos indicaron los cambios que se venían, pero me atrevería a decir que tampoco tenían el tema muy claro ni una planeación de los cambios, ya que a veces nos decían una cosa y se hacía otra.

Cuando se empezó a recopilar información de la operación como insumo para el proyecto hubo unas menciones vagas de lo que vendría, y más adelante cuando todo se concretó fuimos

el correo electrónico, lo que generó más descontento, teniendo en cuenta que la información que se compartía era difusa y no respondía a las inquietudes reales que tenía el personal en ese momento; no hubo claridad en la intención real de difundir esta información, solo cuando los cambios se sintieron como una realidad, se entendió la intención de la información compartida.

La intención real fue comunicada selectivamente, dirigida únicamente a quienes consideraron podían influir en el proyecto. Los cargos operativos no fueron informados.

La información brindada por los jefes fue concreta. No hubo claridad en la información ya que los jefes tampoco tenían claridad acerca del proceso o no podían brindar dicha información a su equipo de trabajo.

Los jefes no tuvieron mucha información del proceso, les transmitieron lo necesario y esta información era la que brindaban a sus colaboradores.

El colaborador percibió que no hubo mucho interés por parte de los jefes en transmitir la información y que no hubo planeación de la divulgación del proceso. Por su parte los jefes, percibieron que a pesar que hubo esa planeación se quedaron cortos

informados de manera muy parcial, solo lo necesario para poderlo transmitir a nuestro grupo de coordinadores y supervisores.

Durante el proceso de negociación, ninguno, después, casi a los 8 meses después, me capacitaron sobre algunas políticas internas de la compañía, para que realizara la inducción corporativa a todo el personal. Esto se dio porque se dieron cuenta que la legislación les exigía aplicar dichas políticas donde tuvieran operación.

Facilitador de insumos EN EL PROYECTO: Transferencia del conocimiento y funcionamiento de la operación que se necesitara, informes estadísticos, explicación de procedimiento de cada área de trabajo, niveles de desempeño, trafico del negocio, proveedores, clientes, funcionarios, todo lo concerniente al negocio de tal manera que pudieran tener una visión total del mismo.

Cuando nos empezaron a capacitar sobre

en su ejecución y esto generó la desinformación. Ni siquiera las personas cercanas al proyecto, como las jefaturas, tenían información suficiente para mitigar la incertidumbre.

La participación en el proceso fue específica, para transmitir información necesaria de acuerdo a los requerimientos de ley. Una vez se generaron nuevas políticas tras el proceso de fusión, se vio la necesidad de que existiera un grupo objetivo que transmitiera esta información, grupo que recibió información muy puntual de lo que se debía transmitir. Esta comunicación fue instrumental, solamente se dieron a conocer las nuevas políticas, los nuevos procedimientos con el fin de que se empezaran a ejecutar.

El rol del jefe en el proceso fue de brindar información hacia la empresa extranjera dando a conocer los procesos internos de la compañía. No se evidencia un rol de facilitador hacia el interior de la organización.

Cuando se capacitó al personal acerca de las políticas y procedimientos de la nueva empresa, se

políticas que nos aplicaban de la otra empresa ya que esto hizo que se modificaran y/o se crearan nuevas políticas al interior nuestro.

Al momento donde se empezó ya a informar a los colaboradores sobre lo ocurrido y que la operación sería administrada por un tercero.

Fue de mucha expectativa y temor, uno nunca sabe lo que puede suceder, es muy probable que la otra empresa vea cosas que no le parecen e inicien con modificaciones, muchos de mis compañeros especialmente asesores, decidieron irse porque no vieron posibilidades, obviamente por los cambios que se empezaron a presentar.

Al final del periodo entre agosto y diciembre de 2012 fue importante lo poco que se pudo saber al respecto porque rondaba mucha incertidumbre entre los empleados que impacto en su productividad pues el ambiente se tornó

aterrizó el proceso de fusión. Ya no había marcha atrás, ya era un hecho la fusión, independientemente de las dudas que pudieran existir en ese momento, ya era una realidad y había que empezar a ejecutar las nuevas políticas y lineamientos.

Para las jefaturas, el proceso fue un hecho, cuando se brindó información a los colaboradores acerca del proceso, información que como se indicó anteriormente estuvo relacionada con las nuevas políticas y procedimientos a ejecutar.

Al no haber una comunicación clara, la percepción fue negativa, llena de temor por los cambios que se presentarían. Hubo alta deserción de personal por la incertidumbre evidenciada. Todo proceso de cambio, genera resistencia, incertidumbre, el hecho de no comunicar claramente incrementó dicha incertidumbre, afectó la motivación, la identidad y sentido de pertenencia con la empresa, el personal se sintió vulnerable, de una u otra forma maltratado. Toda esta situación impactó en la productividad. Contrario a lo que se pudiera pensar, una vez conocido el proceso, se crearon falsas expectativas que también impactaron negativamente el negocio. Hubo mensajes contradictorios. Por un lado se intentó tranquilizar

<p>bastante tenso y de muchos conflictos por no saber, sin embargo, al conocer, de todas formas se crearon falsas expectativas que más adelante traerían consecuencias negativas a los resultados del negocio.</p> <p>Dieron parte de tranquilidad, ya que indicaban que el mejor activo de la compañía era el personal, sin embargo después se evidenció que esto no era tan cierto, porque se generaron varios despidos, cambios en la estructura, reestructuración de cargos....</p>	<p>al personal dando mensajes de estabilidad y por otro las acciones emprendidas fueron contrarias. Se debe tener presente, que no solo basta con comunicar, hay que saber qué tipo de información se va a transmitir, cómo se va a transmitir, que tan fiable es esta comunicación y hacer un seguimiento al cómo se transmite esa información para minimizar el rumor de pasillo.</p>
---	---

**Objetivo 2.** Identificar las formas de comunicación durante el proceso de fusión.

FRAGMENTO	DESCRIPCIÓN
<p>Tenemos una reunión el primer día hábil de cada semana, nuestro presidente en ella, comunico cuál era su intención al fusionarse con otra empresa, básicamente explorar nuevos negocios y expandirse por otros países.</p> <p>En las únicas reuniones mencionadas con anterioridad, que en total fueron 3. La primera desde la Gerencia del Área hacia la jefatura, la segunda de los directivos y consultores con coordinadores y supervisores y la tercera de todo el equipo del proyecto hacia todos los empleados.</p> <p>Mi jefe inmediato nos reunió y nos aclaró muchas dudas, básicamente la duda principal siempre fue si permanecíamos o no en la compañía, nos dio un parte de tranquilidad donde nos explicó que nuestra labor era importante para el manejo del cambio,</p>	<p>Se aprovechó un espacio institucionalizado en la empresa, para dar a conocer los motivos de la fusión, esta información fue concreta, sin mayores detalles. Nuevamente se evidencia que hubo improvisación en la comunicación, solamente cuando se vio la inminencia de “frenar” la incertidumbre ya evidenciada. El hecho de aprovechar un espacio, que ya estaba institucionalizado en la organización y que el objetivo de este espacio era otro ajeno a dar información sobre la fusión, fue perjudicial y causó un efecto contrario al que se quería lograr ya que se percibió como una obligación que tuvo la alta dirección para brindar información.</p> <p>Se realizaron 3 reuniones a los diferentes niveles jerárquicos para difundir los motivos de la fusión.</p> <p>Las dudas no han podido ser despejadas en su totalidad porque hay desconfianza teniendo en cuenta el cambio permanente que aún se vive en la empresa. La falta de comunicación persiste aún después de realizada la fusión y el temor generado</p>

así que continuamos aportando cada día para que todo mejore, sin embargo aún existen muchas dudas, pero no han podido ser aclaradas ya que no tiene la respuesta. Por ejemplo: ¿En algún momento podemos irnos para la otra empresa? ¿Perderíamos la antigüedad o seguimos como si fuera una sola? ¿Mejorarán nuestras condiciones laborales o se mantienen las mismas?

Básicamente porque aún están explorando el negocio, aun se ve mucha reestructuración, en el último año la estructura ha cambiado tres veces. Cargos que han desaparecido, gente que se ha ido, el que tú cambies la estructura tantas veces te da desconfianza, todavía están desubicados. En diciembre de 2012 fue la primera y casi al mismo tiempo fue esta.

Tiempo después de la fusión, finalmente se pensó en un plan de choque para minimizar la Incertidumbre, inconformidad y desconocimiento que se creó en los funcionarios frente a la manera como se había presentado la fusión mediante un proyecto denominado “Manejo del Cambio” que ahora consideraría la totalidad de los actores que desde el Principio debieron ser involucrados más activamente dentro

por la misma igualmente se vive aún, ya que el cambio es permanente y no ha habido una estabilidad desde el inicio del proceso, que permita reflexionar y retroalimentar acerca de los errores cometidos.

A pesar de esto, algunos actores del proceso se han preocupado por minimizar el impacto de la fusión, por lo cual se creó un proyecto denominado “manejo del cambio”, seis meses después de realizada la fusión, para mitigar la desconfianza y la incertidumbre generada en los colaboradores. Sin embargo, este proyecto no ha tenido el impulso y apoyo necesario desde la alta dirección para ejecutarlo en su totalidad.

Este proyecto en la actualidad está suspendido pues los objetivos de la alta dirección son la rentabilidad y la productividad del negocio.

del proyecto, este se empezó a desarrollar luego de casi 6 meses posteriores al evento.

No se han evidenciado claramente los resultados, ya que no se ha ejecutado. Este se suspendió ya que se encuentran enfocados en el negocio como tal.

Precisamente soy la encargada, estamos realizando capacitaciones de grupos de 20 personas para no afectar la operación, donde les indicamos las nuevas políticas y se evalúan para saber si fueron comprendidas o si debemos realizar algún refuerzo.

Si claro, nos capacitaron, hubo un grupo específico al que capacitaron con las nuevas políticas que aplican desde el extranjero, por ser filial algunas políticas del extranjero nos corresponden; Esto fue a finales del año pasado.

Ha sido muy transparente para la gente. A la gente lo que le preocupa es su estabilidad. Allá lo bonito que hay es que la gente está muy dispuesta. Digan qué hay que hacer pero déjenos trabajar. Pero no se ha visto la respuesta de la empresa, sacan gerentes etc.

No hemos podido hacer mucho. Son decisiones que toma la empresa y lo

No hubo una preparación previa, una sensibilización hacia las personas para que supieran de qué forma la fusión los afectaría, ya fuera positiva o negativamente. Ha habido también una improvisación a la hora de planear y difundir las políticas que por ser una filial les aplican. Una vez generadas estas políticas, estas fueron difundidas en reuniones, hacia las coordinaciones y jefes, teniendo en cuenta que son estos cargos los encargados de socializarlas con el resto del personal. El rol de talento Humano, ha sido acompañar este proceso, difundiendo la información en la medida en que la van conociendo.

La incertidumbre y el cambio permanente que aún se vive en la organización dan a pensar que aún no hay políticas claramente establecidas o que permanezcan a lo largo del tiempo pues estas aparecen de acuerdo

único que podemos hacer es caso. En este momento está pesado. Las personas que venimos de la anterior fusión, pensamos que estamos repitiendo la historia. A todos nos tienen haciendo la relación de lo que hacemos y cuánto cuesta lo que hacemos, la intención es reducir los costos en un 40% Y así empezó la anterior Fusión y sentimos que se está haciendo lo mismo.

2 reuniones informativas al final del proyecto que ya explique.

Siempre ha estado el correo de talento humano y la línea ética manejada por contraloría, pero en realidad no hubo un comunicado que digiera “escriban o llamen acá si tienen dudas”; por lo tanto nadie lo hizo, así que se vio la necesidad de estructurar un plan de manejo del cambio donde se hicieron focus group para que la gente diera a conocer sus inquietudes y así realizar planes de acción que mitigaran sus dudas, pero eso fue ya cuando se empezó a ver que mucha gente se empezó a retirar. Porque la gente se empezó a ir. Nadie supo contestar para dónde vamos. No hubo esa comunicación de decir

a las necesidades que se van generando en el negocio.

Hubo canales de comunicación que no fueron promovidos como se debía para que el personal los utilizara para dar a conocer sus dudas, necesidades y expectativas, canales como el correo de Talento Humano y la línea ética de contraloría. Canales que se hubieran podido aprovechar para facilitar la comunicación bidireccional. Si bien, se evidencia que en la organización existen canales de comunicación claramente establecidos, como los mencionados anteriormente, no está claro si en la planeación se contemplaron o si en efecto no se

escriban. El jefe de la PMO, se dio cuenta que era necesario empezar a manejar el cambio.

Ninguno, todo se planeó efectivamente dentro del proyecto, pero el plan de comunicaciones no se llevó a cabo, el único escenario que se quiso aprovechar para actualizar a los empleados frente a la fusión fue el proyecto De Manejo del Cambio y como se mencionó anteriormente fue luego de 6 meses después de la fusión.

En realidad no hay ninguna comunicación, las áreas que están involucradas les comunican a sus colaboradores los cambios o los procesos a seguir y cómo deben participar, pero el resto de la compañía no se entera.

El área de proyectos creada para tal fin luego de la fusión para administrar todas las iniciativas y proyectos que surgieron a raíz de la fusión. La Oficina PMO de la mano del Área de Talento Humano y Comunicaciones de la nueva Entidad.

tuvieron en cuenta para difundir la información y recepcionar las dudas.

Los mecanismos que aparecieron para la difusión de la información, se crearon en una etapa posterior a la fusión, gracias a los jefes, o una jefatura en particular. Sin embargo, estos tampoco fueron ejecutados como se había planeado, lo que evidencia falta de apoyo en el proyecto. Esto se dio de acuerdo a una necesidad palpable, la deserción del personal que afectó directamente a la organización. Posiblemente, si el impacto no hubiera afectado directamente la empresa, este proyecto no se habría planteado.

No hay claridad en la (s) persona (s) responsables de difundir el proceso de fusión. La percepción que existe, es que la comunicación llega solamente a algunas personas de la organización.

En el nivel de jefatura, está claro que los responsables de difundir el proceso fue el área de proyectos con apoyo de talento humano y comunicaciones.

Se les envió un comunicado, pero realmente no se ha realizado el seguimiento adecuado, la empresa tiene dos unidades de negocio una que es con clientes en mora, realmente para ellos fue transparente la fusión ya que no les modifico el proceso de cara hacia el cliente, al interior si porque cambio casi toda la tecnología y la forma de comisionar, para la otra unidad, si fue más visible el cambio ya que estaban acostumbrados a ciertos procedimientos y no les fueron comunicados oportunamente, eso género que perdiéramos muchos clientes, sin embargo aún no se estabiliza esta unidad, todavía se ven muchas falencias ya que es un negocio desconocido para la nueva empresa por lo tanto hay cambio constante de políticas, procedimientos y aplicativos.

Como ya se ha evidenciado en el proyecto de fusión el tema de comunicación fue un elemento importante que falto en el proceso, así como afecto a los clientes internos los externos también.

Sin embargo si se tuvo en cuenta a los usuarios externos con mayor tiempo de antelación para difundir y hacer los

La comunicación en cascada no fue exitosa, lo que se evidencia en la diferencia que existe en las percepciones que tienen los distintos niveles jerárquicos, pues aunque en la planeación, si hubo responsables designados para transmitir la comunicación, para los colaboradores no fue evidente este hecho.

Hubo difusión. Sin embargo el impacto evidenciado fue en la forma en que se cambiaron algunos procesos y en algunas políticas que se crearon de cara al cliente, específicamente para una de las unidades, donde fue más visible el cambio en los procedimientos, lo que generó pérdida de algunos clientes.

Se comunicó con mayor antelación a los clientes externos en comparación con los internos. Sin embargo, este proceso no mitigó el impacto hacia el cliente externo teniendo consecuencias negativas en la operación y en la prestación del servicio por las estrategias de comunicación utilizadas y la oportunidad de la información.

Se evidencia que para la organización, fue más importante comunicar al cliente externo, sobre los cambios que se realizarían al interior de la empresa, sin embargo este proceso también fue poco exitoso

cambios pertinentes por la fusión pero tuvo consecuencias negativas en la operación y en la calidad de la prestación de los servicios, la estrategia de información y alineación con las nuevas políticas, no fue la adecuada ni se ejecutó en el tiempo planeado.

El área de proyectos y de talento humano a través del Proyecto de “Manejo del Cambio” fueron los que tuvieron que pivotar con todas las áreas de la organización las consecuencias que la ausencia de comunicación en la fusión dejó.

Fue desconcertante, eso hizo que se generaran muchas dudas, el corrillo de pasillo se intensificó cada día, cada quien daba su opinión, generó caos dentro de los colaboradores los cuales cada día, al ver los cambios de tecnología, los cambios en el pago de comisión, hizo que mucha gente se retirara.

Luego de la fusión, hubo que replantear las fases posteriores del proyecto y para ello se hizo un esfuerzo muy grande con toda la organización con el fin de minimizar lo que trajo la no comunicación, con ello nacieron iniciativas y estrategias de mejora que

ya que no se observó la sinergia que debía existir entre cliente externo e interno. La comunicación parcial, encaminada solo a un grupo de los stakeholders de la organización, no favoreció el proceso.

hacía necesaria la participación de diferentes equipos de trabajo que asumieran las nuevas necesidades y con ello también la toma de decisiones en cada proceso con debates que se daban en reuniones interminables y con lo anterior la propuesta de soluciones a la problemática pero todo fácilmente se filtraba entre los colaboradores, muchas veces de manera positiva permitiendo aclarar preguntas de la fusión que no habían sido contestadas y con ello un poco de tranquilidad al interior de las Unidades pero por otro lado las negativas que hacían mayor la incertidumbre y el descontento para otros.

Ha sido duro, por nuestro lado. El tema del idioma ha sido difícil porque aparte de los directivos los demás no conocemos el idioma y por el lado de ellos nuestra cultura ha sido complicada especialmente los días festivos y celebraciones, ellos no están acostumbrados a eso, por lo que sus estrategias han sufrido cambios para adaptarse a nosotros.

Al principio existió una gran rivalidad

La desinformación generada en el proceso facilitó que la comunicación informal, como el corrillo de pasillo y las opiniones personales se intensificarán. Los cambios percibidos generaron que hubiera deserción de personal.

Se percibe que hubo falta de comunicación lo que impactó la organización, esto creó la necesidad de replantear las estrategias para mitigar dicho impacto, buscando la participación de diferentes áreas.

Hubo información que se filtró entre los colaboradores, lo que no necesariamente fue negativo en algunos casos, pues facilitó que se aclararan algunos aspectos sobre lo que estaban viviendo; Sin embargo, también existió alguna información de “pasillo” que no favoreció el proceso. El ruido ayudó a que se dieran cuenta de que había una necesidad de manejar la comunicación y gracias a ello se generó el proyecto de manejo del cambio, lo que nos lleva a pensar que el rumor fue funcional en su momento y ayudó al desarrollo y la

entre las áreas que llegaron del nuevo negocio con las ya existentes dentro de la entidad que tomo la operación. Se vio resistencia y dificultades en el proceso de adaptación.

No hubo canales de comunicación concretos. Realmente no se tenía la información suficiente para aclarar las dudas. Por lo duro de los cambios, pareciera que no hubiera una planeación. No hubo una planeación de manejo del cambio. Se realizó el plan de manejo de cambio por que ya se identificaron varios problemas e inconformismos. No se realizó un seguimiento a los planes de acción. Cuando ya hicieron toda la planificación de manejo del cambio hubo focus group y eso. De ahí salieron planes de acción para mejorar las dudas de los colaboradores, que mostraron inconformidad con la nueva manera de pago, llego una nueva plataforma la gente tenía mucho inconformismo, nos van a desmejorar, de ahí surgieron planes de acción donde la gente tenía muchas responsabilidades, pero eso quedó ahí.

Aparte de ser un tema desconcertante

planeación de estrategias de comunicación.

El impacto cultural fue en doble vía. Los contrastes culturales se enfocaron en el idioma y en las costumbres como las celebraciones festivas. Esto ha generado que algunas estrategias de la empresa extranjera tengan que ser modificadas. Algunos valores, rituales, y prácticas son compartidos.

También se evidencia resistencia en las áreas que se sintieron amenazadas y dificultades esperadas en el proceso de adaptación.

Entre las barreras de comunicación detectadas están la falta de canales de comunicación, la escasa

para la totalidad de los colaboradores de ambas partes, la falta de comunicación que hubo y de transferencia de conocimiento sobre la fusión hizo que fuera más difícil concertar un acercamiento, un entendimiento del proceso y el hacerles ver que ahora eran solo un equipo de trabajo.

información suministrada, la falta de planeación del manejo del cambio, no seguimiento a los planes de acción, falta de comunicación y de transferencia del conocimiento relacionado con la fusión.

La falta de planeación de la alta dirección sobre el manejo del cambio generó que el personal se sintiera poco identificado con el proceso, puesto que las barreras de comunicación provocaron la percepción de que las necesidades del personal no fueron tenidas en cuenta.

**Objetivo 3.** Proponer estrategias de comunicación aplicadas a procesos de fusión.

<b>FRAGMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<p>Reuniones con grupos objetivo (personas que pueden llegar a difundir la información). Capacitaciones, Focus Group. Con el proyecto de Manejo del Cambio se plantearon una serie de estrategias con el fin de minimizar la resistencia al nuevo modelo de negocio, estas fueron netamente de comunicación volcados a mostrar todo el proceso de fusión que hasta entonces nunca conocieron, dando mayor relevancia a los beneficios obtenidos y buscando mejorar el ambiente laboral.</p>	<p>Las estrategias de comunicación planteadas por la organización fueron adecuadas, entre estas reuniones, capacitaciones, focus group, proyecto del manejo del cambio. Cuando estas estrategias se intentaron ejecutar, surgieron importantes planes de acción para mitigar los efectos de la fusión. Sin embargo, estas estrategias no se aprovecharon y no se ejecutaron eficazmente así como no hubo seguimiento a los planes de acción planteados. Las estrategias se enfocaron de una manera instrumental y superficial y no impactaron realmente el proceso de cambio como se quería llevar.</p>
<p>Encuestas para conocer las expectativas de los colaboradores. Planes de acción para manejar los cambios. Hacer parte de las negociaciones a los colaboradores, con el fin de evitar las comunicaciones de pasillo. Tener a los jefes con la información suficiente para aclarar las dudas de sus colaboradores a cargo. Abrir</p>	<p>Las estrategias de comunicación que se deben tener en cuenta en un proceso de fusión, deben estar enfocadas en sus diferentes etapas: En la fase inicial, de negociación, involucrar a los colaboradores, brindar información clara,</p>

<p>canales de comunicación para despejar dudas. Crear un sentido de pertenencia involucrando a todos los interesados con representación dentro del grupo negociador y con el planteamiento de iniciativas que aporten al proceso de fusión.</p> <p>Ejecución total del plan de comunicaciones, debe ser permanente: Durante la planeación, la ejecución y en todas las fases del proyecto mitigando los riesgos que ya evidenciamos por el desconocimiento.</p> <p>Manejo del cambio constante con la ayuda de herramientas o metodologías para trabajar en temas con los colaboradores como: motivación, integración, cultura organizacional, identidad corporativa, entre otras que la entidad considere.</p> <p>Al momento de transferencia de conocimiento la escucha y las lecciones aprendidas del negocio fusionado son factores indispensables para la toma de decisiones frente a la entrada del nuevo negocio en la organización, minimizando los riesgos de operación por falta de</p>	<p>suficiente y permanente acerca de cómo va el proceso, esto, en todas las etapas. Durante el proceso: Establecer canales de comunicación para la participación, estrategias para manejar el cambio, plan de comunicaciones, trabajar motivación, cultura, identidad, transferencia de conocimiento, difusión de lecciones aprendidas. Y en una última etapa, realizar seguimiento a la eficacia de las estrategias planteadas, a logros alcanzados, revisión de la necesidad de replantear dichas estrategias y auditorias periódicas para la mejora continua.</p>
---	--

<p>conocimiento del sector que se adquiere en algunos casos con el tiempo y que está inmerso en el recurso humano o físico de la operación.</p> <p>Sin importar los canales de comunicación, considero que es más importante resolver las dudas y hacer seguimiento constante a los colaboradores, ya que si se abre un canal de comunicación pero no se resuelve nada pues el efecto será el mismo, hay que generar confianza, que a pesar de los cambios, hay que darle la oportunidad de ver qué cosas buenas trae o que oportunidades de crecimiento podemos tener al interior de la compañía.</p> <p>Sin embargo sería bueno, tener reuniones constantes, correos electrónicos solo para temas de cambio, focusgroup, videos, chat, periódicos corporativo, correo interno, pantallas de los PC, afiches, tableros, memorandos, reuniones, rompe tráfico, todo el material P.O.P o medios que la empresa considere para una buena comunicación interna y también de</p>	<p>Reuniones, correos, Focus Group. Se percibe que la importancia radica más que en los canales, en la información que se transmite y en la resolución que se da a las dudas que se generan en este proceso.</p> <p>Todos los medios que la empresa pueda destinar para una buena comunicación interna y para los usuarios del servicio.</p> <p>Los canales y las estrategias de comunicación deben apuntar a un objetivo: Fortalecer la confianza de las personas en el proceso de cambio, dar la seguridad a las personas de ser transparentes en los procesos al involucrarlos y generar la percepción que el cambio es de ellos, con ellos y para ellos, mostrándoles los beneficios del mismo y la necesidad de compartir un solo objetivo.</p>
--	--

<p>cara a los usuarios finales de los servicios.</p> <p>En mi concepto debe ser lo más importante, todos los seres humanos tendemos a rechazar los cambios y más aún cuando desconocemos de que se trata, el no saber que nos espera hace que tomemos decisiones que nos pueden llevar a cometer errores, esto se puede disminuir si las empresas confían más en sus colaboradores y los involucran en el proceso, el tener un adecuado plan y canal de comunicación puede disminuir el impacto, generando confianza y disposición para trabajar por el bien de la compañía.</p> <p>Toda la importancia, luego de lo vivido con el proceso de fusión, fueron muchas las cosas que se pudieron evitar y que trajeron consecuencias muy fuertes, si se hubiera considerado difundir el plan de comunicaciones como se planeo pero que nunca se difundió a tiempo ni en la forma adecuada</p>	<p>Se percibe el proceso comunicativo como fundamental para manejar este tipo de cambios. Al comunicar se está dando un mensaje al trabajador, que se confía en él y que se le involucra en lo que sucede en la organización. Se considera el proceso comunicativo como la forma de evitar el impacto que tiene este tipo de cambios en las organizaciones. Parte del éxito en la comunicación, se plantea en la correcta difusión y la oportunidad en la información que se transmite.</p>
--	---

hoy en día seguramente no se vería tan afectado el recurso físico, los clientes externos y la rentabilidad del negocio.	
---	--

## Apéndice 2. Transcripción de entrevistas

### Entrevista 1.

1. ¿Cómo le suministró la empresa información sobre la decisión de fusionarse con otra compañía?

En realidad no fue informada, nos enteramos cuando ya habían firmado la fusión, antes de eso solo vimos movimientos de personas ajenas a la compañía pero desconocíamos totalmente el motivo de su visita, en lo personal vi un artículo en el periódico portafolio y otras publicaciones en la página web de la compañía.

2. ¿En qué momento la empresa suministró información sobre la negociación efectuada entre las dos empresas?

Cuando los directivos de la otra empresa querían venir a observar nuestros procesos y como los ejecutábamos, conocer más afondo lo que hacíamos, cuál era el objetivo, nos reunieron en el auditorio y nos informaron los pasos a seguir. Como a los 2 meses de firmada la negociación, empezaron a llegar los gringos y ahí vieron la necesidad de informar, incluso varios de ellos se presentaron.

3. ¿Qué espacios generó la compañía para comunicar los avances del proceso de fusión? Mmmmm, en realidad solo hubo algunas reuniones, pero fueron más para informar decisiones tomadas y responder algunas dudas que tuviéramos, pero espacios como tal donde nos pudieran dar información del tema, no hubo.
4. ¿En qué momento la empresa despejo sus dudas frente a lo que es una fusión? ¿Qué herramientas utilizaron?

No hubo un espacio como tal, lo que hicieron fue enviarnos información por correo de la otra empresa, como sus creencias corporativas, estructura, objetivos, en que países estaba, etcétera, y copiarnos todas las comunicaciones que le empezaron a enviar a los diferentes medio de comunicación públicos.

5. ¿En qué momento su jefe le transmitió la información recibida por la alta Dirección acerca del proceso de fusión?

Ellos tenían más información del por qué se realizaría la fusión, pero no les era permitido darnos alguna información, cuando ya tuvieron la oportunidad, nos reunieron y nos indicaron los cambio que se venían, pero me atrevería a decir que tampoco tenían el tema muy claro ni una planeación de los cambios, ya que a veces nos decían una cosa y se hacia otra.

6. ¿Cómo fue su participación durante el proceso de fusión?

Durante el proceso de negociación, ninguno, después, casi 8 meses después, me capacitaron sobre algunas políticas internas de la compañía, para que realizara la inducción corporativa a todo el personal. Esto se dio porque se dieron cuenta que la legislación les exigía aplicar dichas políticas donde tuvieran operación.

7. ¿En qué momento fue consciente usted de que era una realidad la fusión realizada entre las dos empresas?

Cuando nos empezaron a capacitar sobre políticas que nos aplicaban de la otra empresa ya que esto hizo que se modificaran y/o se crearan nueva políticas al interior nuestro.

8. ¿Cómo la comunicación recibida acerca de la fusión, contribuyó positiva o negativamente en su percepción acerca del proceso?

Fue de mucha expectativa y temor, uno nunca sabe lo que puede suceder, es muy probable que la otra empresa vea cosas que no le parecen e inicien con modificaciones, muchos de mis compañeros especialmente asesores, decidieron irse por que no vieron posibilidades, obviamente por los cambios que se empezaron a presentar.

9. ¿Cómo difundió la empresa los motivos y propósitos que orientaron el proceso de fusión?

Tenemos una reunión el primer día hábil de cada semana, nuestro presidente en ella comunico cuál era su intención al fusionarse con otra empresa, básicamente explorar nuevos negocios y expandirse por otros países

10. ¿Cómo fueron despejadas y aclaradas sus dudas frente al proceso de fusión?

Mi jefe inmediato nos reunió y nos aclaró muchas dudas, básicamente la duda principal siempre fue si permanecíamos o no en la compañía, nos dio un parte de tranquilidad donde nos explicó que nuestra labor era importante para el manejo del cambio, así que continuamos aportando cada día para que todo mejore, sin embargo aún existen muchas dudas, pero no han podido ser aclaradas ya que no tiene la respuesta.

Por ejemplo: ¿En algún momento podemos irnos para la otra empresa? ¿Perderíamos la antigüedad o seguimos como si fuera una sola? ¿Mejorarán nuestras condiciones laborales o se mantiene las mismas?

11. Pese al tiempo transcurrido desde que se efectuó la fusión, ¿por qué piensa que aún existen muchas dudas?

Básicamente porque aún están explorando el negocio, aun se ve mucha reestructuración, en el último año la estructura ha cambiado 3 veces. Cargos que han desaparecido, gente que se ha ido, el que tú cambies la estructura tantas veces te da desconfianza, todavía están desubicados. En diciembre de 2012 fue la de Fenalco y casi al mismo tiempo fue esta.

12. ¿Qué medios formales de comunicación utilizo la empresa para darle a conocer el proceso de fusión?

Al interior de la compañía ninguno, al exterior periódicos, entrevistas.

13. ¿Cómo le fue comunicado el plan estratégico de la organización tras la fusión?

Nos hicieron una reunión solo un grupo objetivo de personas, es decir aquellas que podríamos tener una comunicación directa con colaboradores internos y externos, con el fin de transmitir la información, básicamente nos comunicaron que traerían nuevos negocios y que la expectativa principal de la nueva empresa está en el crédito que se le otorga a los establecimientos de comercio, ya que es un mundo nuevo para explorar y esta desatendido.

14. ¿De qué forma fueron difundidas las nuevas políticas de la organización tras el proceso de fusión?

Precisamente soy la encargada, estamos realizando capacitaciones de grupos de 20 personas para no afectar la operación donde les indicamos las nuevas políticas y se evalúan para saber si fueron comprendidas las políticas o si debemos realizar algún refuerzo.

15. ¿La alta gerencia de alguna manera les dio a conocer a ustedes las nuevas políticas para la organización?

Si claro, nos capacitaron, hubo un grupo específico que nos capacitaron con las nuevas políticas que aplican desde el extranjero, por ser filial algunas políticas del extranjero nos corresponden; Esto fue a finales del año pasado.

16. ¿Cómo ha sido la respuesta?

Ha sido muy transparente para la gente. A la gente lo que más le preocupa es su estabilidad. Haya lo bonito que ay es que la gente está muy dispuesta. Digan qué hay que hacer pero déjennos trabajar. Pro no se ha visto la respuesta de la empresa, sacan gerentes etc.

17. ¿Desde talento humano qué se ha hecho?

No hemos podido hacer mucho. Son decisiones que toma la empresa y lo único que podemos hacer es caso.

18. ¿Cómo siente la empresa en este momento?

En este momento está pesado. Las personas que venimos de Fenalco pensamos que estamos repitiendo la historia. A todos nos tiene haciendo la relación de lo que hacemos y cuanto cuesta lo que hacemos. Y así empezó lo de Fenalco. Y sentimos que se está haciendo lo mismo.

19. ¿Qué canales de comunicación promovió la empresa para escuchar las necesidades generadas en los trabajadores frente al proceso de fusión?

Siempre ha estado el correo de talento humano y la línea ética manejada por contraloría, pero en realidad no hubo un comunicado que digiera “escriban o llamen acá si tienen dudas”; por lo tanto nadie lo hizo, así que se vio la necesidad de estructurar un plan de manejo del cambio donde se hicieron focusgroup para que la gente diera a conocer sus inquietudes y así realizar planes de acción que mitigaran

sus dudas, pero eso fue ya cuando se empezó a ver que mucha gente se empezó a retirar.

20. ¿Quién detecto esa necesidad?

Por qué la gente se empezó a ir. Nadie supo contestar para donde vamos. No hubo esa comunicación de decir escriban. El jefe de la TMO, se dio cuenta que era necesario empezar a manejar el cambio

21. ¿Qué personas fueron las responsables de comunicar el proceso de fusión en sus diferentes etapas?

En realidad no hay ninguna comunicación, las áreas que están involucradas le comunican a sus colaboradores los cambios o los procesos a seguir y como deben participar, pero el resto de la compañía no se entera.

22. ¿Cómo se comunicó a los clientes externos el proceso de fusión?

Se les envió un comunicado, pero realmente no se ha realizado el seguimiento adecuado, la empresa tiene dos unidades de negocio una que es con clientes en mora, realmente para ellos fue transparente la fusión ya que no les modifico el procesos de cara hacia el cliente, al interior si porque cambio casi toda la tecnología la forma de comisionar, para la otra unidad, si fue más visible el cambio ya que estaban acostumbrados a ciertos procedimientos y no les fueron comunicados oportunamente, eso género que perdiéramos muchos clientes, sin embargo aún no se estabiliza esta unidad todavía se ven muchas falencias ya que es un negocio desconocido para la nueva empresa por lo tanto hay cambio constante de políticas, procedimientos y aplicativos

23. ¿Qué papel jugo la comunicación informal en el proceso de fusión?

Fue desconcertante, eso hizo que se generaran muchas dudas, el corrillo de pasillo se intensifico cada día, cada quien daba su opinión, genero caos dentro de los colaboradores los cuales cada día, al ver los cambios de tecnología, los cambios en el pago de comisión, hizo que mucha gente se retirara.

24. ¿Cómo influyo el contraste de culturas en el proceso comunicativo?

Ha sido duro, por nuestro lado, el tema del idioma ha sido difícil porque a aparte de los directivos los demás no conocemos el idioma, y por el lado de ellos nuestra cultura ha sido complicada especialmente los días festivos y celebraciones, ellos no

están acostumbrados a eso, por lo que sus estrategias han sufrido cambios para adaptarse a nosotros.

25. ¿Qué barreras en la comunicación identifico usted en este proceso?

- No hubo canales de comunicación concretos.
- Realmente no se tenía la información suficiente para aclarar las dudas.
- Por lo duro de los cambios, pareciera que no hubiera una planeación.
- No hubo una planeación de manejo del cambio.
- Se realizó el plan de manejo de cambio por que ya se identificaron varios problemas e inconformismos.
- No se realizó un seguimiento a los planes de acción.

26. ¿A qué planes de acción se refiere?

Cando ya hicieron toda la planificación de manejo del cambio hubo focus group y eso. De ahí salieron planes de acción para mejorar las dudas de los colaboradores, mostraron inconformidad con la nueva manera de pago, luego una nueva plataforma la gente tenía mucho inconformismo, nos van a desmejorar, de ahí surgieron planes de acción donde la gente tenía muchas responsabilidades, pero eso quedo ahí.

27. Describa las estrategias de comunicación que se implementaron en la empresa para dar a conocer el proceso de fusión.

- Reuniones con grupos objetivos (personas que pueden llegar a difundir la información).
- Capacitaciones
- FocusGroup.

28. ¿Qué propuestas realizaría a la empresa para difundir un proceso de cambio como el vivido en esta organización?

- Encuestas para conocer las expectativas de los colaboradores.
- Planes de acción para manejar los cambios.
- Hacer parte de las negociaciones a los colaboradores, con el fin de evitar las comunicaciones de pasillo.
- Tener a los jefes con la información suficiente para aclarar las dudas de sus colaboradores a cargo.

- Abrir canales de comunicación para despejar dudas.

29. ¿Qué canales de comunicación considera que deben ser utilizados al interior de una organización para difundir un proceso como este?

Sin importar los canales de comunicación, considero que es más importante resolver las dudas y hacer seguimiento constante a los colaboradores, ya que si se abre un canal de comunicación pero no se resuelve nada pues el efecto será el mismo, hay que generar confianza, que a pesar de los cambios, hay que darle la oportunidad de ver qué cosas buenas trae o que oportunidades de crecimiento podemos tener al interior de la compañía. Sin embargo sería bueno, tener reuniones constantes, correos electrónicos sólo para temas de cambio, Focusgroup.

30. ¿Para usted qué importancia tiene la comunicación en un proceso de fusión como el vivido por su organización?

En mi concepto debe ser lo más importante, todos los seres humanos tendemos a rechazar los cambios y más aún cuando desconocemos de que se trata, el no saber que nos espera hace que tomemos decisiones que nos pueden llevar a cometer errores, esto se puede disminuir si las empresas confían más en sus colaboradores y los involucran en el proceso, el tener un adecuado plan y canal de comunicación puede disminuir el impacto, generando confianza y disposición para trabajar por el bien de la compañía.

## **Entrevista 2.**

1. ¿Cómo le suministró la empresa información sobre la decisión de fusionarse con otra compañía?

A las jefaturas y coordinaciones por medio de una reunión con los consultores que nos presentaron el escenario actual, un diagnóstico de lo que existía y parte de los cambios o mejoras que se necesitaban y que gracias a la fusión beneficiarían a la operación; Además de ello que debíamos difundirlos al personal que cada uno de nosotros tenía a cargo, pero nunca nos manifestaron el ¿Cómo?

2. ¿En qué momento la empresa suministró información sobre la negociación efectuada entre las dos empresas?

Alrededor del periodo 2011 y 2012 se empezaron a observar cambios en el ambiente de trabajo, el requerimiento de informes mas continuos del comportamiento del negocio el desfile innumerable de personas ajenas al área que hacían preguntas y observaban todos los procesos dentro de ella, el ir y venir de rumores de pasillo. Realmente no se nos informo, los directivos del área siempre estuvieron familiarizados con el tema, para nosotros solo se supo en el momento en que finalmente se materializo entre agosto y diciembre del año 2012 donde ya era una realidad el nuevo estado que ocuparía la operación para un tercero.

3. ¿Qué espacios generó la compañía para comunicar los avances del proceso de fusión?

Realmente fueron muy pocos, pienso que se consideraron en la etapa de planeación del proyecto pero en la ejecución no se planteo la forma en que se iba a comunicar.

4. ¿En qué momento la empresa despejo sus dudas frente a lo que es una fusión? ¿Qué herramientas utilizaron?

Hubo una única reunión donde se hizo una presentación a todo personal involucrado donde se hizo un resumen muy generoso del proyecto, los beneficios y el nuevo personal directivo que nos acompañaría a partir de ese momento.

5. ¿En qué momento su jefe le transmitió la información recibida por la alta Dirección acerca del proceso de fusión?

Cuando se empezó a recopilar información de la operación como insumo para el proyecto hubo unas menciones vagas de lo que vendría, y más adelante cuando todo se concretó fuimos informados de manera muy parcial solo lo necesario para poderlo transmitir a nuestro grupo de coordinadores y supervisores.

6. ¿Cómo fue su participación durante el proceso de fusión?

Facilitador de insumos EN EL PROYECTO: Transferencia del conocimiento y funcionamiento de la operación que se necesitara, informes estadísticos, explicación de procedimiento de cada área de trabajo, niveles de desempeño, trafico del negocio, proveedores, clientes, funcionarios, todo lo concerniente al negocio de tal manera pudieran tener una visión total del mismo.

7. ¿En qué momento fue consciente usted de que era una realidad la fusión realizada entre las dos empresas?

Al momento donde se empezó ya a informar a los colaboradores sobre lo ocurrido y que la operación sería administrada por un tercero.

8. ¿Cómo la comunicación recibida acerca de la fusión, contribuyó positiva o negativamente en su percepción acerca del proceso?

Al final del periodo entre agosto y diciembre de 2012 fue importante lo poco que se pudo saber al respecto porque rondaba mucha incertidumbre entre los empleados que impacto en su productividad pues el ambiente se torno bastante tenso y de muchos conflictos por no saber sin embargo al conocer de todas formas se crearon falsas expectativas que mas adelante traerían consecuencias negativas a los resultados del negocio.

9. ¿Qué Tipo de expectativas se generaron que trajeron consecuencias negativas?

Dieron parte de tranquilidad, ya que indicaban que el mejor activo de la compañía era el personal, sin embargo después se evidenció que esto no era tan cierto, porque se generaron varios despidos, cambios en la estructura, reestructuración de cargos....

10. ¿Cómo difundió la empresa los motivos y propósitos que orientaron el proceso de fusión?

En las únicas reuniones mencionadas con anterioridad, que en total fueron 3. La primera desde la Gerencia del Área hacia la jefatura, la segunda de los directivos y consultores con coordinadores y supervisores y la tercera de todo el equipo del proyecto hacia todos los empleados.

11. ¿Cómo fueron despejadas y aclaradas sus dudas frente al proceso de fusión?

Tiempo después de la fusión, finalmente se pensó en un plan de choque para minimizar la Incertidumbre, inconformidad y desconocimiento que se creó en los funcionarios frente a la manera como se había presentado la fusión mediante un proyecto denominado “Manejo del Cambio” que ahora consideraría la totalidad de los actores que desde el Principio se debieron ser involucrados más activamente dentro del proyecto, este se empezó a desarrollar luego de casi 6 meses posteriores al evento.

12. ¿Cuáles han sido los resultados evidenciados tras el proyecto “manejo del cambio”?

No se han evidenciado claramente, ya que no se ha ejecutado. Este se suspendió ya que se encuentran enfocados en el negocio como tal.

13. ¿Qué medios formales de comunicación utilizó la empresa para darle a conocer el proceso de fusión?

Ninguno, durante 3 reuniones informativas al final del proyecto.

14. ¿Cómo le fue comunicado el plan estratégico de la organización tras la fusión?

2 reuniones informativas al final del proyecto que ya explique.

15. ¿De qué forma fueron difundidas las nuevas políticas de la organización tras el proceso de fusión?

2 reuniones informativas al final del proyecto que ya explique.

16. ¿Qué canales de comunicación promovió la empresa para escuchar las necesidades generadas en los trabajadores frente al proceso de fusión?

Ninguno, todo se planeó efectivamente dentro del proyecto, pero el plan de comunicaciones no se llevó a cabo, el único escenario que se quiso aprovechar para actualizar a los empleados frente a la fusión fue el proyecto De Manejo del Cambio y como se mencionó anteriormente fue luego de 6 meses después de la fusión.

17. ¿Qué personas fueron las responsables de comunicar el proceso de fusión en sus diferentes etapas?

El área de proyectos creada para tal fin luego de la fusión para administrar todas las iniciativas y proyectos que surgieron a raíz de la fusión La Oficina PMO de la mano del Área de Talento Humano y Comunicaciones de la nueva Entidad.

18. ¿Cómo se comunicó a los clientes externos el proceso de fusión?

Como ya se ha evidenciado en el proyecto de fusión el tema de comunicación fue un elemento importante que faltó en el proceso, así como afectó a los clientes internos los externos también. Sin embargo si se tuvo en cuenta a los usuarios externos con mayor tiempo de antelación para difundir y hacer los cambios pertinentes por la fusión pero tuvo consecuencias negativas en la operación y en la calidad de la prestación de los servicios, la estrategia de información y alineación con las nuevas políticas, fue la adecuada ni se ejecutó en el tiempo planeado. El área de proyectos y de talento humano a través del Proyecto de “Manejo del Cambio”

fueron los que tuvieron que pivotar con todas las áreas de la organización las consecuencias que la ausencia de comunicación en la fusión dejó.

19. ¿Qué papel jugó la comunicación informal en el proceso de fusión?

Luego de la fusión, hubo que replantear las fases posteriores del proyecto y para ello se hizo un esfuerzo muy grande con toda la organización con el fin de minimizar lo que trajo la no comunicación, con ello nacieron iniciativas y estrategias de mejora que hacía necesaria la participación de diferentes equipos de trabajo que asumieran las nuevas necesidades y con ello la también la toma de decisiones en cada proceso con debates que se daban en reuniones interminables y con lo anterior la propuesta de soluciones a la problemática pero todo fácilmente se filtraban entre los colaboradores muchas veces de manera positiva permitiendo aclarar preguntas de la fusión que no habían sido contentadas y con ello un poco de tranquilidad al interior de la USFC pero por otro lado las negativas que hacían mayor la incertidumbre y el descontento para otros.

20. ¿Cómo influyó el contraste de culturas en el proceso comunicativo?

Al principio existió una gran rivalidad entre las áreas que llegaron del nuevo negocio con las ya existentes dentro de la entidad que tomó la operación. Se vio resistencia y dificultades en el proceso de adaptación.

21. ¿Qué barreras en la comunicación identificó usted en este proceso?

Aparte de ser un tema desconcertante para la totalidad de los colaboradores de ambas partes la falta de comunicación que hubo y de transferencia de conocimiento sobre la fusión hizo que fuera más difícil concertar un acercamiento, un entendimiento del proceso y el hacerles ver que ahora eran solo un equipo de trabajo.

22. Describa las estrategias de comunicación que se implementaron en la empresa para dar a conocer el proceso de fusión?

Con el proyecto de Manejo del Cambio se plantearon una serie de estrategias con el fin de minimizar la resistencia al nuevo modelo de negocio, estas fueron netamente de comunicación volcados a mostrar todo el proceso de fusión que hasta entonces nunca conocieron, dando mayor relevancia a los beneficios obtenidos y buscando mejorar el ambiente laboral.

23. ¿Qué propuestas realizaría a la empresa para difundir un proceso de cambio como el vivido en esta organización?

- Crear un sentido de pertenencia involucrando a todos los interesados con representación dentro del grupo negociador y con el planteamiento de iniciativas que aporten al proceso de fusión.
- Ejecución total del plan de comunicaciones, debe ser permanente: Durante la planeación, la ejecución y en todas las fases del proyecto mitigando los riesgos que ya evidenciamos por el desconocimiento.
- Manejo del cambio constante con la ayuda de herramientas o metodologías para trabajar en temas con los colaboradores como: motivación, integración, cultura organizacional, identidad corporativa, entre otras que la entidad considere.
- Al momento de transferencia de conocimiento la escucha y las lecciones aprendidas del negocio fusionado son factores indispensables para la toma de decisiones frente a la entrada del nuevo negocio en la organización, minimizando los riesgos de operación por falta de conocimiento del sector que se adquiere en algunos casos con el tiempo y que está inmerso en el recurso humano o físico de la operación.

24. ¿Qué canales de comunicación considera que deben ser utilizados al interior de una organización para difundir un proceso como este?

- Videos, chat, periódicos corporativo, correo interno, pantallas de los PC, afiches, tableros, memorandos, reuniones, rompe tráfico, todo el material P.O.P o medios que la empresa considere para una buena comunicación interna y también de cara a los usuarios finales de los servicios.

25. Para usted ¿qué importancia tiene la comunicación en un proceso de fusión como el vivido por su organización?

Toda la importancia, luego de lo vivido con el proceso de fusión, fueron muchas las cosas que se pudieron evitar y que trajeron consecuencias muy fuertes, si se hubiera considerado difundir el plan de comunicaciones como se planeo pero que nunca se difundió a tiempo ni en la forma adecuada hoy en día seguramente no se vería tan afectando el recurso físico, los clientes externos y la rentabilidad del negocio.

### Apéndice 3.

#### Protocolo de preguntas entrevista semiestructurada.

**Objetivo 1.** Identificar las fases vividas por los trabajadores durante el proceso de fusión con respecto a la comunicación.

Número y Pregunta
1. ¿En qué momento la empresa suministró información sobre la negociación efectuada entre las dos empresas?
2. ¿Qué espacios generó la compañía para comunicar los avances del proceso de fusión?
3. ¿En qué momento la empresa despejó sus dudas frente a lo que es una fusión? ¿Qué herramientas utilizaron?
4. ¿En qué momento su jefe le transmitió la información recibida por la alta Dirección acerca del proceso de fusión?
5. ¿Cómo fue su participación durante el proceso de fusión?
6. ¿En qué momento fue consciente usted de que era una realidad la fusión realizada entre las dos empresas?
7. ¿Cómo la comunicación recibida acerca de la fusión, contribuyó positiva o negativamente en su percepción acerca del proceso?

**Objetivo 2.** Identificar las formas de comunicación durante el proceso de fusión.

<b>Número y Pregunta</b>
8. ¿Cómo difundió la empresa los motivos y propósitos que orientaron el proceso de fusión?
9. ¿Cómo fueron despejadas y aclaradas sus dudas frente al proceso de fusión?
10. ¿Qué medios formales de comunicación utilizó la empresa para darle a conocer el proceso de fusión?
11. ¿Cómo le fue comunicado el plan estratégico de la organización tras la fusión?
12. ¿De qué forma fueron difundidas las nuevas políticas de la organización tras el proceso de fusión?
13. ¿Qué canales de comunicación promovió la empresa para escuchar las necesidades generadas en los trabajadores frente al proceso de fusión?
14. ¿Qué personas fueron las responsables de comunicar el proceso de fusión en sus diferentes etapas?
15. ¿Cómo se comunicó a los clientes externos el proceso de fusión?
16. ¿Qué papel jugó la comunicación informal en el proceso de fusión?
17. ¿Cómo influyó el contraste de culturas en el proceso comunicativo?
18. ¿Qué barreras en la comunicación identificó usted en este proceso?

**Objetivo 3.** Proponer estrategias de comunicación aplicadas a procesos de fusión.

<b>Número y Pregunta</b>
19. Describa las estrategias de comunicación que se implementaron en la empresa para dar a conocer el proceso de fusión
20. ¿Qué propuestas realizaría a la empresa para difundir un proceso de cambio como el vivido en esta organización?
21. ¿Qué canales de comunicación considera que deben ser utilizados al interior de una organización para difundir un proceso como este?
22. ¿Para usted qué importancia tiene la comunicación en un proceso de fusión como el vivido por su organización?