

▣ CASO DE APOYO

LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA, UN CAMBIO CULTURAL⁴

La revolución tecnológica, con las telecomunicaciones al frente, constituirá uno de los paradigmas del futuro. Frontier Communications —la que fuera Rochester Telephone Corporation— ayudó a la invasión de grandes competidoras (como AT&T, MCI y Sprint) en su mercado local de telecomunicaciones. Sin una gran transformación cultural y un importante ajuste de sus productos, servicios y prácticas administrativas, Frontier no hubiera sobrevivido a la intensa transición en el mercado de las telecomunicaciones. Para realizar esta transformación, el presidente de la compañía, Ronald Bitner, propuso la **visión** siguiente: convertirse en la principal compañía de telecomunicaciones del mundo por medio de productos de gran calidad y un enfoque en el consumidor. Según él, “ninguna **visión** se puede realizar sin un grupo de empleados capaces y dedicados. Debemos hacer una evaluación crítica de las habilidades y las competencias que cada uno de nuestros empleados debe tener para poder avanzar. Ahí donde carezcamos de esa pericia, tenemos la obligación de traerla de fuera”. Para facilitar esa transformación cultural, Bitner contrató a una directora de RH, Janet Sansone, para que liderara el esfuerzo para el cambio organizacional. Sansone sería la encargada de asegurar el cambio cultural, de crear e implantar modelos para que ocurriera y de hacer que los ejecutivos se concentraran en ese fin. Además, Sansone debería poner atención para que la estructura organizacional de la empresa se ajustara constantemente a las variaciones del sector. En el mercado de la telefonía local, Frontier tendría que volverse más competitiva. En el mercado de los interurbanos, Frontier adquirió otras empresas similares para convertirse en la quinta operadora más grande de Estados Unidos. Sansone trató de estructurar

empresas locales competitivas en términos de costos, debido a los procesos organizacionales exigidos por las adquisiciones y las fusiones de Frontier. Además, evaluó las prácticas de la organización en función de la estrategia de la compañía. Según ella, el desafío de la **planificación** de los RH es integrar las prácticas de RH a la estrategia empresarial con el fin de obtener sinergia. En la adquisición o fusión de nuevas empresas, Sansone planteó algunas preguntas básicas, como:

- ¿El talento de la compañía adquirida agregará valor a Frontier?
- ¿Las prácticas de RH (como remuneración, prestaciones, formación, evaluación, etc.) de la empresa adquirida son compatibles o correspondientes con las de Frontier?
- Si no son compatibles ni afines, ¿cuál será el costo de la integración?
- ¿El estilo administrativo y la cultura organizacional de la compañía adquirida son congruentes con los de Frontier?

Al elaborar estas preguntas Sansone coloca a los RH como un asociado estratégico, que integra su trabajo a los planes globales de la empresa.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo afecta la **visión** de excelencia de Frontier a su política de RH?
2. ¿Cómo ayuda la **planificación** de los RH de Frontier a su competitividad?
3. ¿Usted qué haría en el lugar de Sansone? ●