



**IMPACTO DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES EMPRESARIALES EN LA
CULTURA ORGANIZACIONAL CONTEMPORÁNEA**

**CATALINA MARÍA ORTIZ ARROYAVE
LILIANA ANDREA RÍOS ACEVEDO
SINDY DANIELA MARTÍNEZ VALENCIA**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2017**

**IMPACTO DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES EMPRESARIALES EN LA
CULTURA ORGANIZACIONAL CONTEMPORÁNEA**

**CATALINA MARÍA ORTIZ ARROYAVE
LILIANA ANDREA RÍOS ACEVEDO
SINDY DANIELA MARTÍNEZ VALENCIA**

**Trabajo de investigación presentado para optar al título de:
Especialista en Psicología Organizacional**

**Asesor Temático
LUIS EDUARDO TOBAR GARCÍA
Mg. Desarrollo Humano Organizacional**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN**

2017

Agradecimientos

El presente trabajo monográfico, fue realizado gracias a los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación como especialistas en Psicología Organizacional, por lo cual dirigimos nuestros agradecimientos a la Universidad de Antioquia, gran institución que nos acogió como estudiantes y aportó de manera integral en este proceso educativo, permitiendo así el crecimiento personal de los diferentes profesionales que le apostaron a este programa académico.

A si mismo, agradecemos a los docentes que nos acompañaron en este proceso, ya que por medio de sus conocimientos y experiencias aportaron significativamente en esta construcción.

De manera muy especial, agradecemos al docente y asesor Luis Eduardo Tobar García, por su apoyo incondicional, entrega y objetividad en la construcción y análisis del presente trabajo de grado, permitiendo así culminar nuestra etapa académica con éxito y satisfacción.

Dedicamos este trabajo a nuestros familiares, quienes permanecieron firmes desde el inicio de nuestra elección y sin duda manifestaron apoyo, acompañamiento y comprensión en aquellos momentos en los que, por responsabilidades académicas, el tiempo con la familia fue en muchas ocasiones ausente, entendiendo que era parte del esfuerzo que permitiría finalmente obtener el logro de un objetivo para el crecimiento tanto profesional como personal. Hoy el fruto de su acompañamiento y comprensión se ve reflejado en la culminación del posgrado que nos otorgará el título de especialistas en Psicología Organizacional, lo que se traduce en personas capacitadas, responsables y éticas, que aportaran al crecimiento y desarrollo de las organizaciones, basadas en las competencias, habilidades y conocimientos adquiridos durante este posgrado.

Tabla de Contenido

Impacto de las Fusiones y Adquisiciones Empresariales en la Cultura Organizacional	
Contemporánea.....	1
Antecedentes	5
Marco Legal	13
Metodología	14
Tipo	14
Alcance.....	14
Tipo de Investigación.....	15
Técnicas.....	15
Marco Teórico	16
Fusiones y Adquisiciones.....	16
Historia de las fusiones y adquisiciones.....	16
Definición de fusiones y adquisiciones.....	18
Clasificación económica entre fusiones y adquisiciones.	19
Cultura Organizacional	20
Comienzos del concepto de cultura organizacional.	20
Perspectivas tradicionales de la cultura organizacional.	21
Definiciones de cultura organizacional.....	24
Elementos de la cultura organizacional.....	28
Tipos de cultura organizacional.	30
Funciones de la cultura organizacional.	33
Importancia de la cultura para la organización.	36
El diagnóstico de la cultura organizacional.....	36
Cambio Organizacional.....	39
Definiciones de cambio organizacional.	39
Generalidades del cambio organizacional.....	40
Tipos de cambio organizacional.....	41
Planeación del cambio organizacional.	41
Modelos de cambio organizacional.....	45

Por qué fallan los cambios.	49
Cambio en la cultura organizacional.....	50
Análisis.....	56
Caso 1: Adquisición de la Empresa Rica Rondo por Parte de Alimentos Cárnicos (Grupo Nutresa)	58
Caso 2: La Fusión entre Hewlett Packard y Compaq.....	63
Caso 3: La Fusión de Dos Grandes Empresas Petroleras: la Esso Colombiana Limited y Mobil de Colombia.....	71
Conclusiones y Recomendaciones	78

Lista de Tablas

Tabla 1. *Las mayores operaciones de la historia a nivel mundial de adquisiciones*17

Resumen

Durante los últimos años, la competitividad y la globalización han llevado a que las organizaciones busquen con mayor frecuencia estrategias que les proporcionen permanencia sólida en el tiempo; como consecuencia de ello, se han implementado las estrategias de fusión y adquisición empresarial, las cuales han tomado fuerza, y son cada vez más comunes dentro del ámbito organizacional. Sin embargo, durante la implementación de estas estrategias, se generan diferentes impactos, entre ellos el impacto a la cultura organizacional, siendo este último, el objeto principal del siguiente trabajo monográfico; el cual está basado en una revisión de tipo documental y descriptivo, acerca del impacto que tienen las fusiones y adquisiciones empresariales en la cultura organizacional contemporánea. Para lo anterior, se inicia con la descripción de los conceptos fundamentales: fusión y adquisición empresarial, cultura organizacional, cambio organizacional y resistencia al cambio. Luego, se analizan diferentes casos de fusiones y adquisiciones empresariales, tomando como referencia tres casos: la adquisición entre Alimentos Cárnicos y Rica Rondo; la fusión entre Hewlett Packard y Compaq; y, por último, la fusión entre Exxon y Mobil; con el fin de validar el impacto y comportamiento de las culturas organizacionales, durante los procesos de fusión y adquisición empresarial. Para concluir, se realiza un análisis detallado de los casos, con el fin de generar estrategias o prácticas administrativas que sean referente para disminuir impactos negativos que pueden surgir a raíz de la implementación de procesos de fusión y adquisición empresarial. Las prácticas administrativas generadas en este trabajo dan cuenta de la importancia de gestionar adecuadamente la cultura organizacional, principalmente haciendo seguimiento y mantenimiento de la misma durante la

implementación de las estrategias definidas, ya que de la consolidación de la cultura depende en gran medida el éxito o fracaso de la fusión o adquisición.

Palabras claves: Fusión y adquisición empresarial, cultura organizacional, cambio organizacional y resistencia al cambio.

Abstract

During the last few years, competitiveness and globalization have led organizations to more frequently seek strategies that provide them with a solid permanence over time; as a consequence, the corporate merger and acquisition strategies have been implemented, which have become stronger and are increasingly common within the organizational sphere. However, during the implementation of these strategies, different impacts are generated, including the impact on the organizational culture, the latter being the main objective of the following monographic work; Which is based on a documentary and descriptive review of the impact of business mergers and acquisitions on contemporary organizational culture. To achieve the above, the study begins with a description of the fundamental concepts: business fusion and acquisition, organizational culture, organizational change and resistance to change. Then, we analyze different cases of mergers and acquisitions, taking as reference three cases: The acquisition of Rica Rondo by Alimentos Cárnicos, the merger between Hewlett Packard and Compaq and, finally, the merger between Exxon and Mobil. The study of these cases allowed validating the impact and behavior of organizational cultures during the processes of merger and business acquisition. In conclusion, a detailed analysis of the cases is carried out, in order to generate strategies or administrative practices that are relevant to reduce the negative impacts that may arise, following the implementation of mergers and business acquisition processes. The administrative practices generated in this work point to the importance of adequately managing the organizational culture, mainly by monitoring and maintaining it during the implementation of defined strategies, since the consolidation of culture depends to a great extent on success or failure of the merger or acquisition.

Keywords: Merger and acquisition business, organizational culture, organizational change, resistance to organizational change.

Impacto de las Fusiones y Adquisiciones Empresariales en la Cultura Organizacional Contemporánea

Debido al incremento actual de las estrategias de fusión y/o adquisición empresarial en Colombia, se pretende analizar el impacto que estas tienen en las culturas organizacionales y así minimizar comportamientos negativos que puedan surgir a raíz de este cambio y que, a su vez, puedan afectar los procesos de la organización.

Las fusiones y/o adquisiciones son una estrategia que utilizan las empresas para lograr estabilidad económica y subsistencia en el tiempo, buscando adquirir recursos y capacidades adicionales, también consolidación con una participación representativa en sus respectivos mercados y aumento en la productividad; esto permitirá, adicionalmente, a las organizaciones ser competitivas en sus regiones y con las empresas multinacionales que trae consigo la globalización.

Las fusiones y/o adquisiciones posiblemente serían la única opción para que las organizaciones permanezcan en el tiempo y si no se realizan estratégicamente desencadenaría desempleo, ya que podrían ser liquidadas por su poca capacidad de adaptación al medio y al mercado.

Sin embargo, esta estrategia no solo trae cambios al interior y exterior de las organizaciones que impactan los estados financieros, la estructura, la razón social, los procesos, el mercado, sino también al capital humano que es el recurso fundamental para poder llevar a cabo todas las estrategias de la organización.

De esta forma, se impactaría positiva o negativamente a la organización dependiendo del

manejo dado. Si la fusión y/o adquisición que se estima llevar a cabo no se comunica de manera oportuna (anticipada) y asertiva entre los empleados, entonces al momento de implementarla podrá suscitar en ellos resistencias, miedos e incertidumbres.

Lo anterior porque la desinformación generalizada desencadena prejuicios y suposiciones infundadas sobre las consecuencias de dicho proceso en el ámbito de sus atribuciones personales y laborales, como despidos masivos, cambios de roles, movimientos entre áreas, rediseño de procesos, entre otras preocupaciones; en consecuencia generaría estrés y activaría la resistencia al cambio, lo cual puede impactar de manera negativa la capacidad de adaptación y aceptación de esta nueva estrategia; también haría que las personas por temor a quedar desempleadas busquen otras oportunidades fuera de estas organizaciones.

Por otra parte, las fusiones y/o adquisiciones pueden también traer impactos positivos como asegurar que la mayoría de empleados de estas organizaciones conserven su trabajo y gocen de oportunidades como: aprender mejores prácticas, ejecutar procesos de forma diferente, fijarse retos personales, intercambiar conocimientos, ampliar sus competencias laborales y de manera muy particular conocer otras culturas organizacionales; la pronta divulgación de estas oportunidades puede ser tomada como ancla para generar confianza y promover impactos positivos frente al cambio, ya que como se mencionaba inicialmente la fusión y/o adquisición empresarial puede terminar siendo la opción más viable para garantizar la permanencia en el tiempo.

En esta línea es pertinente mencionar que en la estrategia de fusión y/o adquisición empresarial es importante analizar diferentes variables, siendo una de estas la cultura

organizacional. Es fundamental resaltar el trabajo que se realiza al interior de las organizaciones, que involucran tiempo y dinero, con el fin de establecer una cultura organizacional que permita crear en sus empleados sentido de pertenencia y compromiso con los valores, filosofía y metas.

Esto genera motivación, empoderamiento y responsabilidad, lo que sería necesario para que los empleados se sientan identificados con sus funciones y sea mayor el aporte individual al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Establecer una cultura organizacional es imprescindible para los empleados, pues genera identidad, la cual ayudaría en momentos de crisis y cambios; es por eso, que este sería el reto a apuntarle estratégicamente, tener una cultura arraigada en los empleados de la que sientan partícipes, orgullosos y comprometidos, para de esta manera, minimizar los comportamientos negativos que puedan surgir a raíz de los cambios que trae la estrategia de fusión y/o adquisición y que pueden afectar a su vez la planeación estratégica de toda la organización.

Se identifica entonces que la variable cultura organizacional podría influir en el éxito o fracaso de la fusión y/o adquisición empresarial. Este es el objeto de estudio de esta monografía, la cual se pretende realizar desde el rastreo y análisis bibliográfico que posibilite su comprensión. Para su cumplimiento se lleva a cabo una revisión de diferentes teorías, investigaciones y estudios de casos reales, sobre el impacto en la cultura organizacional que generan las fusiones y/o adquisiciones empresariales en el ámbito laboral contemporáneo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se pretende analizar cómo impacta en la cultura organizacional las estrategias de fusión y/o adquisición empresarial, ya que diferentes

investigaciones (Isaza, 2013; Tenorio, 2015) han señalado que el éxito o fracaso de estas estrategias depende de la manera como se acompañe el cambio, sin que afecte de manera negativa la cultura de cada organización.

En esta medida es importante también identificar aquellas estrategias que pueden ayudar a enfrentar el cambio de una manera positiva y así lograr el éxito esperado, donde los empleados vean este cambio como una oportunidad de crecimiento y no como una amenaza.

Como resultado de este recorrido, surge como pregunta problematizadora la siguiente: ¿Cómo impacta en la cultura organizacional, las fusiones y/o adquisiciones empresariales en el ámbito laboral contemporáneo?

Es importante tener en cuenta que cuando se llevan a cabo estrategias de fusiones y/o adquisiciones empresariales, cada organización tiene su propia cultura y con ella diferentes procesos que han llevado a que los empleados se identifiquen y se desarrollen entorno a ella.

Por lo tanto, al realizarse una estrategia de fusión y/o adquisición empresarial, no sólo se unen los intereses económicos del negocio sino también sus culturas, lo cual puede impactar de manera positiva o negativa todos los procesos de la organización, así como al capital humano y determinar el éxito o fracaso de dicha estrategia.

Con este trabajo, se pretende analizar cómo las estrategias de fusión y/o adquisición empresarial, impactan en la cultura organizacional en el ámbito laboral contemporáneo. Para ello, se presenta una revisión de los conceptos de fusión y adquisición empresarial; cultura organizacional, cambio organizacional y resistencia al cambio, desde diferentes enfoques y autores

con el fin de tener mayor claridad y evidenciar la evolución que han tenido estos conceptos a través del tiempo. Además, se realizó un rastreo de diferentes estudios e investigaciones que se han realizado acerca tema y se seleccionaron tres casos de fusiones y adquisiciones que se han llevado a cabo, analizando el impacto que tuvieron en las culturas organizacionales en este tipo de estrategias. También, se busca proporcionar una herramienta que sirva de referencia o insumo cuando las empresas requieran implementar una estrategia de este tipo y saber qué esperar y cómo responder ante este cambio y así minimizar posibles impactos negativos, que afecte una organización cuando se ve enfrentada a asumir estos procesos de fusiones y adquisiciones empresariales.

Antecedentes

Esta selección de estudios antecedentes acerca del tema de cultura organizacional en las fusiones y adquisiciones empresariales, tiene por objetivo realizar un acercamiento a las investigaciones realizadas y revisar qué tanto interés e importancia se le ha dado al tema en el ámbito científico y académico. A su vez que sirve como respaldo y referencia para el propósito de este trabajo monográfico.

Un primer estudio consultado fue el de Diana María Tenorio en el año 2015, titulado *Cultura organizacional en fusiones y adquisiciones: Conceptos básicos y lecciones aprendidas*, es un compendio, en donde se muestra una revisión de los conceptos teóricos básicos de la cultura organizacional en las fusiones y adquisiciones con el objetivo de propiciar un entendimiento adecuado de este constructo, dada su importancia para el éxito o fracaso de esta estrategia de crecimiento empresarial. Además, se revisaron diez casos de fusiones exitosas y fallidas en

diferentes condiciones, sectores económicos y partes del mundo. A partir de la información analizada en este estudio mediante los casos de fusiones exitosas y fallidas, se concluye: el riesgo cultural puede ayudar a determinar sobre la conveniencia de comprometerse en una adquisición o la estrategia a adoptar durante la fusión.

Este estudio es pertinente para la monografía aquí planteada, ya que esclarece los conceptos de cultura organizacional en las fusiones y/o adquisiciones empresariales y lo más importante es que detalla las condiciones que se presentan en fusiones exitosas y fallidas y propone recomendaciones para tener en cuenta a la hora de implementar una estrategia de fusión o adquisición, en temas de cultura organizacional.

Un segundo trabajo referenciado fue el de Daniela Petersson Gaitán realizado en el año 2015, denominado *Análisis del cambio de la cultura organizacional en una fusión. El antes, durante y después*. Se trata de un análisis del caso de la fusión de dos gigantes petroleros: Exxon y Mobil realizada en Colombia. La fusión de estas en 1999 es uno de los mejores casos de fusiones exitosas en el mercado y podría dar un gran ejemplo de cómo dos empresas con culturas tan diferentes pudieron lograr una fusión tan exitosa. El motivo de la fusión entre estas dos empresas fue porque para Mobil era una oportunidad de subsistir ante los momentos difíciles y crecer en el área de exploración y, para Exxon era adquirir lo que tenía Mobil que no tenía Exxon, mejor servicio al cliente y especialidad en el área del downstream (venta y comercialización de productos derivados del petróleo). En este análisis, la autora tuvo por objetivo realizar una descripción de la cultura de cada empresa por separado, antes de la fusión. Y luego desde el proceso de planeación pre-fusión, en temas de recursos humanos hasta el resultado de la implementación de la fusión.

Como resultados relevantes se muestra que la cultura de Exxon fue reconocida por ser más conservadora y basada en procesos y estandarización, mientras que la de Mobil era más liberal y de mente abierta e innovadora. Se concluyó que tanto Mobil como Exxon tuvieron que ver en las decisiones y por eso, se dio una absorción más que una fusión en sus culturas, teniendo en cuenta a Mobil en todas las decisiones, especialmente en las del capital humano. Para el área de Recursos humanos eran claves varios aspectos para tener en cuenta a la hora de la fusión: selección de personal, el tema salarial y de beneficios, y finalmente el tema de la comunicación y manejo de los empleados. Durante la fase de planeación, recursos humanos se ocupó de que ésta fuera equitativa entre Exxon y Mobil para evitar choques entre las empresas en el principio de la fusión. Añadido a esto también se mantuvo un nivel alto de contacto con los empleados para prevenir daños en el clima organizacional de cada empresa y que los empleados llegaran prevenidos y con rencores a la nueva organización. La implementación del plan de la fusión fue exitosa y en términos de cultura organizacional la de los controles prevaleció sobre la creativa y liberal. Si bien Mobil agregó valor a la marca por medio de mejorar el servicio al cliente, dentro de su cultura eran más adaptables y sus procesos se ajustaron más a la cultura de Exxon, razón por la cual la cultura de Mobil se mantuvo sólo en la formación de las personas, pero manejando procesos más estructurados y transparentes.

Sobre este estudio en particular, se consideró de gran interés el cómo la estrategia de fusión entre dos empresas afecta la cultura organizacional de ambas y se propone estrategias que se pueden utilizar para enfrentar este cambio de una manera positiva. Es interesante cómo la autora muestra que una estrategia de este tipo sí puede ser exitosa si se tiene en cuenta un elemento clave como lo es la cultura organizacional y el talento humano.

Otra de las tesis consultadas fue *Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano* de Carlos Hernán Isaza Vélez del año 2013. Esta investigación tuvo por objetivo el identificar las características de la transformación en la cultura organizacional de una empresa vallecaucana del sector de alimentos, a raíz de su integración con un grupo empresarial (Grupo Nutresa). El autor pretendía detectar cuál fue la transformación de esa cultura original a raíz del cambio de propietarios, y cómo ha influido ello en el devenir actual de la compañía. El autor realizó una caracterización de la cultura organizacional de la empresa vallecaucana Rica Rondo y de la actual empresa Alimentos Cárnicos de acuerdo con el modelo de las 13 dimensiones de la cultura de Zapata y Rodríguez (2008), las cuales permitieron abordar el estudio desde una dimensión cualitativa y descriptiva, y se dieron a conocer las variables de la cultura que cambiaron y las que no, como consecuencia de la integración con el grupo empresarial colombiano Nutresa. Con los resultados se obtiene la caracterización de la cultura organizacional de la empresa Rica Rondo en tres periodos de tiempo diferentes: antes de la venta, en el proceso de la integración con el grupo Nutresa y después de la integración. En este sentido Isaza concluyó que la cultura Organizacional de Rica Rondo terminó siendo un factor clave que acrecentó el éxito en el proceso de adquisición de esta compañía por parte del grupo Nutresa. Ya que hizo aportes al nuevo modelo de cultura con rasgos culturales coincidentes con los del Grupo o adoptados por el Grupo empresarial, por ejemplo, la alegría de los empleados, la política de puertas abiertas o una mejor comunicación. Y se dio la construcción de una cultura de carácter corporativo, originada y estimulada desde los dirigentes y aceptada paulatinamente por los empleados.

Esta investigación es compatible con el objetivo del trabajo aquí planteado, ya que analiza cómo fue el impacto en la cultura organizacional de dos empresas en un caso de adquisición empresarial. Lo cual resulta un insumo importante, porque brinda elementos para esclarecer el fenómeno de transformación cultural en este tipo de estrategias y cómo es el establecimiento de la nueva cultura organizacional.

Otro estudio consultado fue la tesis de maestría titulada *La fusión empresarial desde el discurso organizacional: estudio de caso en el sector financiero* de Oscar Fernando López Zuluaga y Carlos Alberto Suarez Arboleda del año 2013. El objetivo de este estudio se centraba en analizar la coherencia existente entre las formas discursivas dentro de la cultura organizacional, los pensamientos y las acciones gerenciales en una situación de fusión entre una empresa absorbida de origen holandés y, otra absorbente, perteneciente a un holding de inversiones del subsector de banca y pensiones con sede principal en la ciudad de Medellín.

Según los autores, en los resultados obtenidos en esta investigación se evidenció que la presidencia de la empresa absorbente, tenía la intención de sostener y fortalecer la cultura organizacional, poder, cohesión y dominación dentro del escenario de transformación, por tanto, contaron con el apoyo de un equipo interdisciplinario de gestión del cambio. Este equipo desarrolló al interior de la empresa absorbente, factores intangibles necesarios para la fusión, mediante textos difundidos a través de los diferentes canales y medios de comunicación para consolidar el nivel de mezcla cultural y la intervención de prácticas, momentos y representaciones que contribuyeron a incrementar el nivel de asimilación cultural.

En su mayoría los entrevistados interpretaron la realidad empresarial de transformación, como el mejoramiento de las formas de las relaciones y de procedimientos, gracias a la

actualización tecnológica de los medios y canales de comunicación. En la producción e interpretación discursiva se comprobó la importancia de los lenguajes, las alocuciones, diálogos e interacciones en relación con los comportamientos asociados a eliminar las barreras jerárquicas a la motivación, la inclusión, la cercanía, en el trato y la confianza entre las personas. Y con la presencia de valores y propósitos evocativos, de la participación de actores legitimadores como los líderes y la familia, y de sistemas para la gestión como el trabajo en equipo y los grupos primarios.

Esta investigación aporta elementos importantes al trabajo aquí planteado, ya que confirma que el lenguaje y los diferentes medios y canales de comunicación que utilizan las empresas a la hora de implementar una estrategia de fusión, son determinantes para la disminución de las resistencias presentes en este proceso de cambio y para la asimilación cultural.

Otro estudio consultado fue el de Nelson Zaccagnino del año 2005, denominado *Fusiones y cultura organizacional: El caso HP-COMPAQ*. En este trabajo se planteó como objetivo explicar el porqué de las fusiones de empresas, sus implicaciones para la estructura, procesos y cultura organizacional, y la identificación de los factores que pueden causar las pérdidas de valor a raíz de las fusiones. Se analizó según el caso de la fusión de Hewlett Packard con Compaq, detallando los orígenes de la transacción y la evolución del proceso de fusión desde 2002 hasta el año 2005.

En este caso, Zaccagnino menciona que HP adquirió Compaq con el objetivo de reducir la sobrecapacidad existente en la industria, aprovechar las economías de escala y ganar market share (participación de mercado), resultando como consecuencia, una adquisición horizontal y el tamaño relativamente similar los obligó a realizar una fusión societaria, planteándola internamente como una fusión de iguales. Entre los resultados, el autor encontró que la combinación de estas organizaciones implicó la integración de aspectos diferenciales aportados por la gente de Compaq.

Así, a los valores culturales de HP definidos por la propia compañía previamente a la fusión de “ciudadanía global”, “responsabilidad”, “integridad” y “pasión por el cliente”, formalmente se agregaron dos más: “velocidad” y “agilidad”. Los individuos provenientes de Compaq, más acostumbrados a actuar de manera ágil y menos costosa, contribuyeron así a disminuir los costos del proceso en aspectos claves como la pérdida de mercado en el período posterior a la fusión. Dado que los miembros de Compaq eran resistentes a la proliferación de normas y procedimientos de HP, por lo que el proceso de imposición fue largo y difícil, pero finalmente, la cultura organizacional orientada a la calidad y las normas de HP fueron impuestas a la nueva organización.

Según menciona Zaccagnino, HP y Compaq, si bien competían en muchos segmentos, seguían estrategias muy disímiles, producto de sus propias culturas organizacionales igualmente disímiles. Adicionalmente, el tipo de fusión “por sobrecapacidad” y el planteamiento de la transacción como “fusión de iguales” de tipo horizontal (con solapamiento significativo de los negocios) no hizo más que alargar la resolución de conflictos y desatender recursos del mercado. Este tipo de fusión implica un riesgo aumentado respecto a otro tipo de fusiones, porque la racionalización de estructuras y procesos implicó, en todo el mundo, despidos masivos en el negocio principal y no sólo en actividades de soporte como administración o logística, como ocurre en otro tipo de fusiones, los cuales trajeron aparejado un importante impacto en la moral de los empleados, dado el significado social de los despidos y la arbitrariedad que conlleva este tipo de procesos.

Previsiblemente, el primer año posterior a la fusión, no pudieron evitar las pérdidas en una compañía como HP, que rara vez las había tenido en su historia. También, el hecho que la

transacción se haya planteado como una “fusión de iguales” (se evidenció que no resultó así finalmente) no hizo más que agudizar los problemas resultantes de la racionalización de las operaciones y las pujas por el poder de los directivos. El proceso terminó siendo político, complicado y largo, y las decisiones tomadas no siempre fueron juzgadas por muchos como las mejores para la compañía, sino para quienes retuvieron en ese momento el poder real. Los problemas de coordinación, toma de decisiones y comunicacionales se manifestaron por diferencias culturales y de procesos, dado que, proviniendo de organizaciones similares en tamaño, ambas partes estaban convencidas, de la supremacía en valor de la cultura y los procesos propios, respecto a las del otro.

En este sentido, Zaccagnino considera que, ante semejante tarea, una investigación previa de la cultura de ambas empresas a todo nivel parece ser necesario para evaluar de manera oportuna los efectos negativos que el choque de culturas tendría sobre las operaciones, los procesos y los mercados, más allá de los números y las estrategias impulsadas por la alta dirección. De esa manera, se pueden anticipar muchos problemas preparando mecanismos de resolución de conflictos y mejorado la oportunidad de la toma de decisiones en el período post-fusión y reduciendo los riesgos de semejante cambio. La cultura no es cuantificable, pero vemos que representó un escollo real y cuantificable a superar a la hora de recoger beneficios de la fusión.

El estudio anteriormente citado, aporta y orienta a la comprensión del propósito de esta monografía, ya que clarifica los conceptos teóricos de cultura organizacional y las fusiones y adquisiciones empresariales y ratifica la importancia de la cultura organizacional en este tipo de estrategias, ya que al realizarse una fusión o adquisición empresarial, no sólo se unen los intereses económicos del negocio sino también sus culturas, lo cual puede impactar de manera positiva o

negativa a todos los procesos de la organización y determinar el éxito o fracaso de las mismas.

Marco Legal

Los procesos de fusiones y adquisiciones en Colombia se rigen según la Ley 222 de 1995 del Código de Comercio Colombiano donde se establece el régimen de las sociedades y más específicamente en el capítulo 2 donde mencionan acerca de los procesos de escisiones.

En el artículo 3 sobre las modalidades, se establece que habrá escisión cuando:

1. Una sociedad sin disolverse, transfiera en bloque una o varias partes de su patrimonio a una o más sociedades existentes o las destina a la creación de una o varias sociedades.

2. Una sociedad se disuelve sin liquidarse, dividiendo su patrimonio en dos o más partes, que se transfieren a varias sociedades existentes o se destinan a la creación de nuevas sociedades.

La sociedad o sociedades destinatarias de las transferencias resultantes de la escisión, se denominarán sociedades beneficiarias.

Según lo previsto en los artículos 84, numeral 7, y 85, numeral 2, de la Ley 222 de 1995, corresponde a la Superintendencia de Sociedades autorizar las reformas estatutarias consistentes en fusión y escisión que realicen sociedades sometidas a su vigilancia o control, o que se encuentren sometidas a la supervisión de otra superintendencia que no cuente con las referidas facultades.

Adicionalmente, en el Estatuto Tributario Nacional Colombiano en los artículos 319-1 al 319-9 sobre las fusiones y escisiones se establecen las obligaciones tributarias y fiscales que se

deben tener en cuenta en estos procesos (Estatuto Tributario Nacional).

Como se puede apreciar, en Colombia particularmente existe un régimen legal sobre el cual las empresas deben apoyarse para realizar fusiones y adquisiciones; sin embargo, esta normatividad no da información explícita de factores que afectan la cultura de las organizaciones implicadas durante este proceso.

Metodología

Tipo

Cualitativo

Alcance

Descriptivo

El presente trabajo de investigación contiene una revisión de tipo documental y descriptiva sobre el impacto que tienen las fusiones y adquisiciones empresariales en la cultura organizacional contemporánea.

Inicialmente, se desarrolla una descripción de los conceptos de fusión empresarial, adquisición empresarial, cultura organizacional y resistencia al cambio, para así tener mayor claridad y entendimiento acerca de estos constructos.

Adicional a ello, se hace una búsqueda y revisión de casos de fusiones y adquisiciones empresariales exitosas y fallidas que se han realizado en diferentes contextos y cuál ha sido su impacto en la cultura organizacional.

Para concluir, se realiza un análisis de estos casos con el fin de identificar estrategias que permitan disminuir los impactos negativos que se generan y que pueden afectar la cultura organizacional y brindar un insumo para que otras empresas lo tomen como referente al momento de iniciar un proceso de fusión y/o adquisición empresarial.

Tipo de Investigación

Documental

Técnicas

Recolección de información

Este trabajo monográfico, está orientado a la revisión y análisis crítico de literatura científica y conocimientos de campo que existen sobre las fusiones y/o adquisiciones empresariales y su impacto en la cultura organizacional. Lo anterior, se hace mediante un rastreo bibliográfico y cibergráfico en fuentes mixtas tales como: artículos de revistas científicas, tesis de universidades y de repositorios, libros físicos y digitales y páginas web.

Para la búsqueda de antecedentes de campo se consultaron: tres artículos de revistas indexadas, cinco tesis de grado y un boletín digital de la PricewaterhouseCoopers.

Inicialmente, se realiza un recorrido teórico de los conceptos de cultura organizacional, fusiones y/o adquisiciones empresariales y resistencia al cambio, con el fin de tener mayor claridad y comprensión acerca de éstos.

Posteriormente, se efectúa un análisis documental de casos de fusiones y/o adquisiciones

que se hayan realizado y cómo estas estrategias afectaron la cultura organizacional de las empresas involucradas y se analiza qué tipo de estrategias se utilizaron en este proceso y si fueron exitosas o fallidas.

Marco Teórico

Fusiones y Adquisiciones

Historia de las fusiones y adquisiciones.

Según Lozano (1999), durante la historia se han identificado 4 grandes periodos u oleadas en los que se han desarrollados los fenómenos de fusiones y adquisiciones:

1885 – 1905, finales del siglo XIX y principios del siglo XX, esta oleada se dio en Europa y América, las fusiones que se dieron en esta época fueron de tipo horizontal, estas surgieron producto de la revolución industrial y del desarrollo de los grandes mercados; los mercados que participaron en estas fusiones estaban enmarcados dentro de los sectores de transporte, minero, acero, caucho y tabaco.

1905 – 1940, este periodo tuvo lugar con la participación en la primera guerra mundial, en este periodo las fusiones tuvieron acogida por el hecho de que ya no solo se buscaba ampliar la capacidad de las empresas sino que se buscaban economías de escala (mayor cantidad de producción que sugieren disminución de costos, cuanto más se produce menor es el precio por unidad), en esta etapa las fusiones son de tipo vertical pero conjuntamente siguen realizándose las de tipo horizontal y algunas de conglomerado; los mercados que sobresalieron en este tipo de fusiones fueron los alimenticios, metales primarios y petróleo.

1940 – 1975, en esta tercera oleada se desarrollaron fusiones de tipo conglomerado, se daban básicamente para aumentar rendimiento en la bolsa, por lo tanto, predominaban fusiones entre empresas con atributos financieros importantes. En 1990 Martínez y Sanchís, (como se citó en Lozano, 1999) mencionaron que esta etapa se desarrolló de manera diferente en EEUU y en Europa, en EEUU se crea una legislación bastante restrictiva para realizar fusiones horizontales, lo que motivó a las fusiones de tipo conglomerado en empresas con múltiples actividades que cubrieran mercados diferentes; en Europa por su parte predominaron las fusiones horizontales.

1975 - a la fecha, “en esta etapa las adquisiciones se contemplaban como una actividad lucrativa” (Lozano, 1999, p. 27), es una etapa de mayor actividad industrial y reestructuración estratégica, es llamada la oleada de las megafusiones, por la gran cantidad y las cuantiosas sumas de dinero implicadas en estos procesos; no todas estas fusiones realizadas han sido exitosas, adicionalmente se hace más difícil predecir el éxito de las mismas ya que se vuelven cada vez más complejas.

A través de la historia se han realizado fusiones y adquisiciones que han representado transacciones de grandes sumas de dinero a nivel mundial, a continuación, una muestra de las mayores transacciones realizadas en compras de empresas a nivel mundial:

Tabla 1

Las mayores operaciones de la historia a nivel mundial de adquisiciones

Fecha	Empresa Adquirida	País	Comprador	País	Valor (miles de millones \$)	Sector
14/11/99	Mnnesmann	Alemania	Vodafone AirTouch	Reino Unido	202,8	Teleco
23/11/15	Allergan	EEUU	Ptfizer	EEUU	191,5	Salud
10/01/00	TimeWarner	EEUU	America Online	EEUU	181,6	Media

02/09/1	3	Verizon Wireless Inc	EEUU	Verizon Communications	EEUU	130,3	Teleco
07/10/1	5	SABMiller	Reino Unido	Anheuser-Busch Inbev	Bélgica	120,8	Cerveza
18/03/0	8	Philip Morris Intl.	Suiza	Shareholders	Suiza	113	Tabaco
25/04/0	7	ABN-AMOR Holding NV	Holanda	RFS Holding BV	Holanda	98,2	Finanzas
28/10/0	4	Shell Transport % Trading	Reino Unido	Royal Dutch Petroleum	Holanda	95,4	Energía
05/03/0	6	BellSouth Corp	EEUU	AT&T	EEUU	89,4	Teleco
04/11/9	9	Warner-Lambert	EEUU	Pfizer	EEUU	88,8	Salud
01/12/9	8	Mobil Corp	EEUU	Exxon Corp	EEUU	85,1	Energía
08/04/1	5	BG Group PLC	Reino Unido	Royal Dutch Shell	Holanda	81	Energía
17/01/0	0	SmithKline BeEcham PLC	Reino Unido	Glaxo Wellcome Charter	Reino Unido	78,8	Salud
26/05/1	5	Time Warner Cable	EEUU	Communications	EEUU	78,4	Media
25/02/0	6	Suez SA	Francia	Gaz de France	Francia	75,2	Energía
06/04/9	8	Citocorp	EEUU	Travelers Group	EEUU	72,6	Finanzas
08/07/0	1	AT&T Broadband & internet Serv.	EEUU	Comcast Corp	EEUU	72	Media
28/07/9	8	GTE Corp	EEUU	Bell Atlantic Corp	EEUU	71,3	Teleco
11/05/9	8	Ameritech Corp	EEUU	SBC Communications	EEUU	70,4	Teleco
24/06/9	8	Tele-Communications	EEUU	AT&T	EEUU	69,9	Media

Fuente: Extraído de estrategia y negocio. (2015). <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/908808-330/2015-el-a-%C3%B1o-del-r-%C3%A9cord-de-fusiones-y-adquisiciones-empresariales>

Definición de fusiones y adquisiciones.

Lozano (1999) define que “Las adquisiciones constituyen una de las formas de inversión empresarial cuya realización lleva implícitas múltiples decisiones: de financiación, de carácter estratégico, de valoración en el mercado (...)” (p. 25).

Como se citó en (Escobar, s.f) una fusión es la reunión de dos o más compañías independientes en una sola, es decir, es la reunión de dos o más sociedades preexistentes, bien sea que una u otra sea absorbida por otra o que sean confundidas para constituir una

nueva sociedad subsistente y esta última hereda a título universal los derechos y obligaciones de las sociedades intervinientes.

Sánchez (1998) define las fusiones como "una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías de una misma rama o de objetivos compatibles" (p. 15). Constituye una fusión la absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, y realizada mediante el aporte de los bienes de ésta a la segunda sociedad. Igualmente, puede hacerse ésta mediante la creación de una nueva sociedad, que, por medio de los aportes, absorba a dos o más sociedades preexistentes. Las fusiones y adquisiciones son estrategias que utilizan las organizaciones para lograr permanencia en el mercado, en estas se asignan recursos con el objetivo de estos sean recuperados en el tiempo y adicional obtener utilidades.

Las fusiones se dan cuando dos o más compañías unen porcentajes de sus patrimonios para formar una nueva empresa. Y se habla de adquisición cuando una empresa utiliza su patrimonio para comprar otra empresa y sus activos obteniendo el poder completo sobre esta (Sánchez, 1998).

Clasificación económica entre fusiones y adquisiciones.

Según Gaughan (2005) la teoría económica clasifica las fusiones y adquisiciones en tres categorías generales: Horizontal, Vertical y Conglomerado.

Gaughan (2005) refiere que "Las fusiones horizontales son combinaciones entre dos competidores" (p. 16). Estas fusiones se realizan por diferentes intereses como lo son: expandirse a mayores mercados, expandir sus líneas de producto o tener acceso geográfico más amplio; unirse a los competidores supondría la disminución de competencia, estas fusiones son también llamadas

estratégicas.

Por otro lado, “Las fusiones verticales son operaciones entre compañías que tienen una relación comprador–vendedor entre sí” (Gaughan, 2005, p. 17), los intereses para realizar este tipo de fusiones son aumentar la cadena en la base de suministros, buscar ventajas competitivas reduciendo dependencias y aumentando rentabilidad.

En las fusiones también se habla de otra categoría económica llamada conglomerado: “Las operaciones en conglomerado son combinaciones entre compañías que no tienen relación empresarial entre sí” (Gaughan, 2005, p. 18). Estas se realizan buscando sinergias y mejoras en la eficiencia.

Cultura Organizacional

Comienzos del concepto de cultura organizacional.

El concepto de cultura organizacional tuvo sus inicios desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas, con los experimentos realizados por Elton Mayo se empezó a reconocer la importancia de los factores subjetivos e informales de la realidad organizacional que inciden en el comportamiento individual y de los grupos. Con estos experimentos se empieza a ahondar en los estudios de la cultura organizacional desde una perspectiva antropológica (García, 2006).

El concepto de Cultura organizacional empieza a tomar fuerza a partir de los años 70, comienzan a surgir diferentes investigaciones y autores enfocados a estudiar el fenómeno de la cultura dentro de las organizaciones. Según Zapata y Rodríguez (2008) con este avance, la concepción de las empresas comienza a cambiar; se pasa de una empresa basada estrictamente en

factores económicos y se reconoce que ésta es también un ente social en donde es importante abordar los diversos fenómenos sociales que allí se dan. Los investigadores se comenzaron a interesar por el estudio de las diferentes formas de administración que se implementaban en esa época y fue Japón quien en ese momento representaba un poderoso imperio industrial, siendo ejemplo de productividad y competitividad; con altas tasas de desarrollo y bajas tasas de desempleo, lo que se explica según los teóricos de las organizaciones por una fuerte relación entre cultura y dirección organizacional.

Con lo anterior, los investigadores evidenciaron que los modelos tradicionales de administración resultaban incompletos para la comprensión de las organizaciones en su forma holística, debido a esto surgieron dos paradigmas que abordaron el fenómeno de la cultura organizacional: La perspectiva funcionalista de la Cultura Corporativa y la humanista radical (Zapata y Rodríguez, 2008).

Los precursores de los estudios en cultura organizacional, reconocidos como autores clásicos que marcaron el inicio de este campo, son Peters y Waterman, William Ouchi, Schein, Deal y Kennedy, Pettigrew, Weick, Pascale y Athos (Tenorio, 2015).

Perspectivas tradicionales de la cultura organizacional.

Zapata y Rodríguez (2008), realizaron un análisis de las dos perspectivas tradicionales de la cultura organizacional: La perspectiva funcionalista de la Cultura Corporativa y la humanista radical. La perspectiva de la cultura corporativa plantea una visión instrumental de la cultura y es una variable que cumple diferentes funciones especialmente las de integración y motivación, estas

variables pueden ser modificadas o impuestas por los líderes según su deseo para conducir la organización hacia el éxito y cumplir con los objetivos organizacionales y supone hay un consenso entre los dirigentes y empleados.

Este enfoque ha sido criticado porque se dice que en éste la cultura es un instrumento que está al servicio de los dirigentes para conducir la organización según sus deseos, no es neutra y la organización no es concebida en su forma holística. Por esto puede confundirse la cultura con una estrategia ya que esta perspectiva se interesa por las consecuencias de la cultura, ósea por los logros y no duda en ubicar bajo la rúbrica de cultura empresarial simples políticas de administración (Zapata y Rodríguez, 2008).

Los principales representantes de esta perspectiva son: Schein, Allaire y Firsirotu, Rocher, Deal y Kennedy, Davis, Lemaitre, Ouchi y Smircich.

Por otro lado, la perspectiva humanista radical, surge en oposición a la perspectiva de la cultura corporativa y tiene sus bases en estudios antropológicos. Según Aktouf (como se citó en Zapata y Rodríguez, 2008) esta corriente “aporta las dimensiones centrales de lo que es una cultura, aquello que la constituye y fundamenta”. La cultura organizacional es analizada desde una dimensión holística, incluyendo los rasgos culturales de la sociedad, del individuo, de la organización y de las profesiones y tiene en cuenta las representaciones mentales de lo material e inmaterial. Sostiene que la cultura puede ser una cultura de oposición o de diferencias al interior de una misma comunidad y que está organizada, sostenida y mantenida por elementos como el mito y el rito (Zapata y Rodríguez, 2008).

Zapata (2002) afirma que:

Lejos del consenso, lejos de la cultura compartida y homogénea descrita por el enfoque de la cultura corporativa, la cultura organizacional se define más por una constelación de grupos portadores de una cultura diferente y explicada por su afiliación social y la dinámica creada al interior de la empresa. La perspectiva humanista radical reconoce el rol primordial de los dirigentes en el cambio de cultura, pero exigen de ellos un compromiso auténtico y personal que se exprese en los comportamientos menos burocráticos y más humanos (p.181).

A esta perspectiva se le ha criticado el hecho de que suprimen las fuentes de cambio y se escriben en una perspectiva social determinista.

Los principales representantes de esta perspectiva son: Aktouf, Sainsaulieu y Thevenet.

En resumen, estas dos perspectivas la de la cultura corporativa y la humanista radical difieren en su forma de concebir y analizar la cultura dentro de las organizaciones. Los elementos de análisis que tiene en cuenta la cultura corporativa son más formales y explícitos como las normas, las políticas, misión, visión, estrategias, códigos de conducta, estilos de liderazgo y comunicación; su finalidad es ejercer un mayor control y manipulación sobre el desempeño de los empleados y la visión de cultura que tienen es más homogénea, armónica y cohesiva. A diferencia la perspectiva humanista radical, también llamada cultura organizacional, tiene en cuenta elementos más informales, implícitos y simbólicos como los valores, las creencias, ideales, mitos, costumbres, símbolos y lenguajes; su finalidad es observar, interpretar y explicar el comportamiento de los miembros y de la organización de una forma más completa y tienen La

concepción de que la cultura es diversa, fragmentada, contradictoria y conflictiva (Tenorio, 2015).

Definiciones de cultura organizacional.

Existen muchos investigadores y autores que han hecho aportes muy valiosos al tema de cultura organizacional, y por ende existen muchas definiciones desde diferentes enfoques y perspectivas. Sin embargo, en este trabajo se abordarán las que se consideran más relevantes en la literatura.

Para iniciar se hará referencia a Edgar Schein, quien ha sido uno de los principales exponentes de la perspectiva funcionalista de la Cultura Corporativa.

Schein en 1985 (como se citó en Zapata y Rodríguez, 2008) señala que la cultura organizacional es “un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía problemas de adaptación al exterior e integración en su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere válido y, por lo tanto deseable, para enseñarle a los miembros nuevos como la forma indicada de percibir dichos problemas, de analizarlos, y sentirlos. La cultura es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente, es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas, y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización particular” (p. 231).

Schein propone un análisis de la cultura desde tres dimensiones diferentes, pero con relación entre sí: **Los artefactos y creaciones; valores y creencias fundamentales.** En el primer nivel se ubican las creencias fundamentales, que constituyen las creencias sobre la relación hombre y naturaleza, son datos aceptados sin cuestionamientos y están escondidos en la memoria

inconsciente de la persona. El segundo nivel está compuesto por los valores y la ideología de un grupo cultural; y en el último nivel están los artefactos y creaciones, como lo son el lenguaje, arquitectura, la tecnología, formas de vestir y la organización social. Siendo este último nivel el más visible y posiblemente el más fácil de cambiar y por ende el primer nivel es el más profundo y el más resistente al cambio (Zapata y Rodríguez, 2008).

Por otro lado, Allaire y Firsirotu mencionan que, aunque existen muchas definiciones diferentes de cultura organizacional, quizá la más ampliamente aceptada sea la propuesta por Eldridge y Crombie en 1974 quienes establecieron que “Cultura se refiere a la configuración única de normas, valores, creencias, formas de comportamiento y demás, que caracterizan la manera en que los grupos e individuos se combinan para la hacer las cosas” (p. 547). Lo anterior da cuenta, que la cultura determina cómo debe ser el comportamiento de los miembros que la componen, desde los más altos directivos hasta los cargos más operativos, legitimando y prohibiendo ciertas conductas.

A su vez, para Allaire y Firsirotu en 1984 (como se citó en Zapata, 2002) “La cultura es un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores” (p. 165). Y en el año 1992 estos mismos autores plantearon la siguiente definición de cultura (como se citó en Ruiz y Naranjo, 2012):

Es un compuesto de variables endógenas y factores exógenos, tales como: 1. un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia, 2. un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y

afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos, 3. los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos (p. 288).

Para Smircich en 1983 (como se citó en Zapata y Rodríguez, 2008) representante de la perspectiva funcionalista, la cultura organizacional es:

Una posesión, un conjunto bastante estable de supuestos dados por sentados, significados compartidos y valores que forman una especie de escenario para la acción (...). La cultura organizacional es una estructura subyacente de significados que perduran en el tiempo limitando la percepción, la interpretación y el comportamiento de las personas (p. 230).

Por otra parte, en 1986 Gareth Morgan (como se citó en Zapata y Rodríguez, 2008) se refiere al concepto de cultura organizacional de la siguiente manera:

Cuando hablamos de cultura, típicamente nos referimos a un modelo de desarrollo basado en la manera en que un sistema social conforma su conocimiento, ideología, sus valores, sus leyes y sus rituales diarios (...). Al hablar acerca de la cultura, estamos hablando acerca de un proceso de construcción de realidades, el que permite a las personas ver y entender en forma particular ciertos eventos, acciones, objetos, conversaciones de diferentes maneras (...). La visión de la cultura nos permite ver que las organizaciones son, en esencia, realidades socialmente construidas que descansan tanto en las cabezas y mentes de sus miembros como en el conjunto concreto de reglas y relaciones (...). Las frases, el tipo de lenguaje, los símbolos,

las historias, las leyendas, los mitos, las ceremonias, los ritos y los modelos de comportamiento tribal que decoran la vida organizacional dan idea acerca de la existencia de un más profundo sistema de significados (p. 231).

Una definición más contemporánea de cultura organizacional es la propuesta por S. Robbins en 1996 (como se citó en Zapata y Rodríguez, 2008) quien afirma que la cultura organizacional es “Una percepción relativamente uniforme mantenida por la organización; es un concepto descriptivo, tiene características comunes y estables que permiten distinguir una organización de otra (...). Es la percepción común que comparten los miembros de la organización; sistema de significados compartidos” (p. 232).

En la literatura son diversas las definiciones que existen acerca del concepto de cultura organizacional; sin embargo, existen algunos puntos en comunes como el hecho de que la cultura es una construcción colectiva entre los miembros que componen la organización y que influye en la conducta y el comportamiento de las personas. A su vez, Smircich (como se citó en García, 2006) menciona que:

La diversidad de formas en que el concepto de cultura es usado por los teóricos organizacionales, se deriva directamente de las diferentes maneras de concebir tanto la organización como la cultura. La investigación está guiada por diferentes metáforas y busca diferentes fines; cada metáfora a su vez, da lugar a particulares intereses y preguntas de investigación, como también a abordajes metodológicos determinados (p. 164).

Elementos de la cultura organizacional.

Cummings y Huse en 1989 (como se citó en Arnold y Randall, 2012) presentaron un modelo de cultura compuesto, el cual abarca cuatro elementos principales que existen en los diferentes niveles de la consciencia:

1. Suposiciones básicas: Se encuentran en el nivel más profundo de la consciencia cultural, son suposiciones inconscientes que son no confrontables y no debatibles sobre cómo debe relacionarse con el ambiente, aspectos de la naturaleza humana, de la actividad y las relaciones humanas.

2. Valores: Se encuentran en el siguiente nivel de consciencia e incluyen los valores de aquello que debe haber en las organizaciones. Los valores indican a los miembros aquello que es importante y a lo que deben prestarle atención dentro de la organización.

3. Normas: Son las que guían cómo debe ser el comportamiento de los miembros en situaciones específicas. Son las reglas de conducta que no están escritas.

4. Artefactos: Se encuentran en el nivel superior de la consciencia cultural y son manifestaciones visibles como comportamientos no observables de los miembros, estructuras, sistemas, procedimientos, reglas y aspectos físicos de la organización.

Otra clasificación sobre los elementos de la cultura, es la propuesta por Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), quienes mencionan que la cultura es un esquema que contiene elementos ocultos como las suposiciones, los valores y las normas que forman su base, pero no se observan de manera directa, sólo se infieren de elementos más visibles de la cultura como lo son las prácticas,

los relatos, el lenguaje, los símbolos y la socialización. A continuación, se realizará una descripción de cada uno de estos elementos (Hellriegel *et al.*, 2002).

1. Suposiciones: Son las ideas y sentimientos compartidos subyacentes que los integrantes de una cultura dan por sentados y consideran verdaderos.

2. Valores y normas: Un valor es una opinión sobre algo que tiene una importancia y un significado considerables para los individuos y que es estable a lo largo del tiempo. Las normas son reglas de comportamiento para los integrantes de un grupo. La función principal de las normas en las organizaciones consiste en regular y normalizar el comportamiento.

3. Socialización: Es un proceso mediante el cual los nuevos miembros se integran a una cultura. La mejor manera de hacerlo es mediante el modelamiento de roles congruente, la enseñanza, la preparación y el cumplimiento de las normas.

4. Símbolos: Es cualquier cosa visible que se utilice para representar y resumir un valor compartido o algo que tenga un significado especial. Los símbolos son la forma de expresión cultural más simple y básica que se observa.

5. Lenguaje: Es un sistema compartido de sonidos vocales, signos escritos y gestos que los integrantes de una cultura utilizan para transmitir significados especiales.

6. Relatos: Son las historias, sagas, leyendas y mitos únicos de una cultura. Suelen describir los logros y opiniones particulares de los líderes en el tiempo.

7. Prácticas: Las prácticas compartidas son el elemento cultural más complejo pero

observable. Las cuales comprenden tabúes y ceremonias. Los tabúes son comportamientos culturalmente prohibidos y las ceremonias son actividades complejas y formales ideadas para generar fuertes emociones, y por lo general se realizan a manera de acontecimientos especiales. Son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la empresa. Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización.

Arnold y Randall (2012) hacen énfasis que, aunque los modelos jerárquicos de los elementos de la cultura son útiles, es importante recordar que “Las culturas organizacionales reales no son tan claras y ordenadas como parecen sugerir los modelos” (p.548).

Tipos de cultura organizacional.

Después de hacer una revisión en la literatura acerca de cultura organizacional, se encontró que se han hecho intentos por clasificar los diferentes tipos de cultura y quizás la tipología más conocida sea la desarrollada por Handy en 1979 (como se citó en Arnold y Randall, 2012), este autor observó que existen cuatro tipos principales de cultura que se presentan en la mayoría de las organizaciones:

1. Cultura orientada al poder: Se encuentra frecuentemente en las pequeñas organizaciones. Este tipo de cultura se relaciona con una estructura parecida a una red, donde una o más figuras poderosas están en el centro y son las que ejercen el control.

El autor Belmar (2002) también hace referencia a este tipo de cultura y lo define de la siguiente manera:

Este tipo de cultura se caracteriza por tener un espíritu preponderantemente dominador,

en el cual el control absoluto hacia el resto de los integrantes de la organización se convierte como la finalidad de la cual se caracterizan los tomadores de decisiones. Esta cultura por lo tanto es celosa en cuanto al territorio y competitividad, buscando extenderse a expensas del resto, se trata de dominar a culturas más débiles, aunque la forma en que se hace se realiza en mayor o menor medida dependiendo en la organización en que se encuentre, siendo dura, moderada o suave, es decir, la característica de la cultura orientada al poder es el grado de dureza con que una persona o una organización lucha por el dominio y posición cuando estos se encuentran en juego (p. 30).

2. Cultura orientada al rol: Se presenta más habitualmente en organizaciones con estructuras rígidas, mecanicistas y de estilos burocráticas. Las organizaciones con este tipo de cultura se centran en la importancia de los procedimientos y reglas, posición jerárquica y autoridad, seguridad y previsibilidad. La cultura de rol crea situaciones donde los empleados y jefes se apegan rígidamente a la descripción de su puesto (rol) y cualquier evento imprevisto tendrá que ser remitido al siguiente nivel superior en la jerarquía.

Este tipo de cultura se caracteriza por querer alcanzar un grado máximo de racionalidad y orden. Aquí existe una preocupación por la legibilidad, la legitimidad y la responsabilidad. Ahora, dicha cultura nace en contraposición de la cultura del poder, debido a que reconoce las posiciones y el status dentro de la organización, pero bajo un orden de legalidad. En dicho tipo de cultura es factible predecir el comportamiento, la estabilidad y respetabilidad valorándose incluso más que la competencia, es decir, se valoriza más la respuesta correcta que la respuesta eficaz. Los cambios en dicho tipo de cultura son lentos y con procedimientos bastante embarazosos (Belmar, 2002, p.

31).

3. Cultura orientada a la tarea: Este tipo cultura es adecuado para organizaciones estructuradas orgánicamente donde se promulga la flexibilidad y el trabajo en equipo. Está orientada hacia el puesto de trabajo o hacia el proyecto, donde la responsabilidad está en realizar el trabajo disponible (la tarea), en vez de que haya una forma prescrita de hacer las cosas. La cultura de la tarea crea situaciones en donde la velocidad de reacción, la integridad y creatividad son más importantes que la adherencia a procedimientos o reglas específicos y donde igualmente la posición jerárquica y la autoridad son menos importantes.

4. Cultura orientada a las personas: En este tipo de cultura la persona y sus deseos son el foco central.

Belmar (2002) afirma que:

Este tipo de cultura está orientado en atender las necesidades de los miembros que pertenecen a la organización. Esto se logra mediante la satisfacción de las necesidades de los miembros por parte de la organización, que de otro modo no hubiese podido ser. Se caracterizan que, en general, dichas organizaciones tienen una vida muy corta, ya que pierden su razón de ser por la satisfacción de los objetivos de sus miembros, a través de las preferencias personales, necesidades de aprender y progresar. La autoridad se asigna con base en la aptitud que tienen los miembros en las realizaciones de sus tareas, se confía que los trabajadores influyen entre sí, a través del interés mutuo y la ayuda. La toma de decisiones está basada en el consenso. Ejemplo de este tipo de cultura, son los grupos de trabajo. Una característica básica

es que el crecimiento, expansión y maximización de ingresos no son partes de los objetivos básicos de la organización, sino que solamente el dinero suficiente para sobrevivir. Existe una presión por parte de las empresas modernas para tender a este tipo de cultura, aunque existen muy pocas que funcionen actualmente con dicho tipo de organizaciones (p. 31).

Funciones de la cultura organizacional.

Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero (2006) definen que la cultura es el resultado del aprendizaje del grupo, especialmente ante la resolución de situaciones conflictivas. Además, la función de adaptación al entorno y la cohesión interna constituye una de las grandes aplicaciones de la cultura a la organización.

A su vez, Galindo (2002) menciona que:

Otra de las grandes funciones que la cultura juega en la organización es la de responder a la necesidad del hombre de encontrar significado en la realidad en la que se encuentra y otorgar sentido a lo que hace. Es decir, cumple con una función de reducción de la ansiedad de los individuos y al mismo tiempo se constituye como un factor de estabilidad y de resistencia al cambio (p. 111).

Según Robbins en 1996 (como se citó en Sánchez *et al*, 2006) la cultura desempeñará numerosas funciones dentro de la organización, destacando las siguientes:

Crea distinciones entre una organización y las demás. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Facilita la generación de un compromiso con algo más grande, que el interés personal del individuo. Incrementa la estabilidad del sistema social.

Proporciona los estándares sobre los que deben decir y hacer los empleados. Sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados (p. 390).

Son numerosas las definiciones que existen acerca de cultura organizacional, sin embargo, cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos, reglas implícitas que gobiernan el comportamiento en el lugar de trabajo. Los trabajadores, cuando aprenden las reglas, son aceptados como integrantes de la organización; si se transgreden las reglas, ya sea por parte de la empresa o de los empleados, el resultado es la desaprobación y otras repercusiones posteriores, como sanciones, consecuencias sobre la motivación, ascensos o la ruptura del contrato psicológico. También puede ocurrir que la transgresión de las reglas no sea tal, sino una percepción distinta por parte del empleado de lo que es esa cultura (Sánchez *et al*, 2006).

En definitiva, la cultura reúne los valores de la organización y genera un sentimiento de compromiso entre todos los miembros de la organización. De esta manera, desde un punto de vista psicosocial, según Claven en 1996 (como se citó en Galindo, 2002) se produce un aumento de la implicación y la satisfacción de los miembros de la organización. Así, según estos autores, una cultura de empresa fuerte, sólida y plenamente introyectada en cada uno de sus miembros se traduce en una serie de ventajas para la organización: 1) reduce el riesgo en las fusiones y adquisiciones, 2) se puede predecir el impacto que las nuevas tecnologías tendrán en el proceso productivo, 3) genera canales formales e informales de transmisión de la información y 4) fomenta la cohesión entre los miembros.

Según Schein en 1988 (como se citó en Galindo, 2002), “la cultura cumple con una

importante función de reducción de la ansiedad cuando los individuos se enfrentan a situaciones tensas, críticas, complejas o desconocidas” (p. 112).

Por otro lado, también es importante mencionar los aspectos disfuncionales que la cultura puede generar en la organización. Y de acuerdo a lo anterior Robbins (como se citó en Galindo, 2002) menciona dos de estos aspectos:

Una cultura fuertemente arraigada puede generar importantes barreras al cambio. Es decir, puede darse el caso de que los valores centrales imperantes en la cultura de la empresa no vayan de acuerdo con los que se traducen en una mejora de sus resultados (...) para muchas organizaciones con culturas fuertes las prácticas que llevaron a éxitos anteriores pueden conducir al fracaso cuando estas prácticas ya no se vinculan bien con las necesidades ambientales (...) Asimismo, la cultura también puede generar barreras a la diversidad ya que en muchas organizaciones se da un choque cultural cuando se produce la incorporación de nuevo personal que presenta características diferenciadas de las de la mayoría de los miembros (etnia, sexo, religión, geografía, empresa de origen, etc.). De esta manera una cultura fuertemente arraigada en una organización puede limitar la entrada de diversidad en la empresa o sencillamente puede coartar las posibilidades de enriquecimiento cultural que le brinda la entrada de nuevos miembros y experiencias (p. 112).

Para finalizar, es importante que la organización analice y detecte cuándo estos aspectos disfuncionales de la cultura están entorpeciendo algún proceso de la organización para así intervenir de la manera más adecuada.

Importancia de la cultura para la organización.

Las actuales exigencias económicas, laborales y empresariales obligan a tener en juego multitud de factores y variables cuya coordinación y control solo es posible a través de la participación de todos los miembros en la cultura de la organización.

Como lo menciona Galindo (2002) una cultura fuerte puede contribuir al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades que allí se realizan. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el compromiso de la gente que desempeña roles esenciales y que aportan al alcance de los objetivos organizacionales. Una de las responsabilidades más importantes de la función de la Gestión Humana es dar forma a los valores y normas culturales.

Finalmente, la cultura puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, facilitan la toma de decisiones y reducen costes de coordinación y supervisión. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación o el compromiso y conducen a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica, puede ser ineficiente. En definitiva, es importante mantener una congruencia y alineación entre la cultura, la estrategia organizacional y el estilo de gestión y dirección del talento humano (Galindo, 2002).

El diagnóstico de la cultura organizacional.

Los autores Deal y Kennedy en 1982 (como se citó en Zapata y Rodríguez, 2008) fueron los primeros en hablar de ingeniería cultural y de la planificación cultural. Para estos autores, los

líderes de las organizaciones son los que controlan una gran parte de los medios formales que condicionan una cultura: como las políticas de recursos humanos, los sistemas de comunicación y de control, la plataforma estratégica, las reglas, procedimientos, entre otros. En su obra, Deal y Kennedy, hacen una presentación de los mecanismos para crear y gerenciar una cultura; además definen unas razones que pueden provocar un cambio cultural; como el crecimiento sostenido, cambios del entorno, la incoherencia de los valores con la estrategia organizacional, el deterioro en el clima laboral y la pasividad (Zapata y Rodríguez, 2008).

La implementación y mantenimiento de los cambios estratégicos explican la voluntad de gerenciar la cultura durante el cambio. Ya que es importante analizar si la cultura organizacional es acorde con los objetivos del cambio (Zapata y Rodríguez, 2008).

Según los autores Zapata y Rodríguez (2008), “La cultura se presenta entonces en la empresa como una variable dependiente, es decir, un subsistema sobre el que se puede intervenir” (p. 467).

Para Vermont (1986), (como se citó en Zapata y Rodríguez, 2008):

El diagnóstico cultural permitirá destacar de la manera más objetiva la identidad de la organización, sus fuerzas y debilidades, las expectativas de los miembros y el estilo de administración. El diagnóstico cultural permitirá descubrir y entender los postulados básicos de las personas, sus valores, sus normas y sus artefactos respecto a la vida organizacional (p. 467).

De acuerdo con Boyer, Equilbey y Vermont (1986), (como se citó en Zapata y Rodríguez, 2008) para hacer un diagnóstico cultural se deben tener en cuenta las siguientes dimensiones:

1. La historia de la organización: Su fundación, evolución de la organización como creaciones, compras y fusiones; personalidades destacadas como fundadores, presidentes, inventores; división del trabajo, del cargo y de las tareas.

2. La actividad principal de la organización: Ya sea un producto o un servicio, experiencia en el mercado, sus habilidades y herramientas de trabajo. Estructuras financieras, sistemas de gestión y procesos de todas sus áreas. Así mismo como la plataforma estratégica.

En esta dimensión también se analizarán las características socioculturales de sus empleados, el estilo de liderazgo y la distribución del poder. Además del sistema de retribución y contribución, conductas que se premian y se castigan.

3. Signos y símbolos: Al respecto el diario o informativo de la organización, si lo hay, representa una excelente fuente de datos.

4. Valores declarados: Se pueden hallar en los lemas, las historias, los mitos. Además, se debe tener en cuenta las subculturas que pueden existir dentro de la organización y que pueden ir en contravía de la cultura organizacional dominante.

Lo expuesto hasta aquí, nos muestra un panorama general a nivel histórico y teórico acerca de los conceptos de fusiones, adquisiciones y de cultura organizacional, los cuales son representativos para el desarrollo del objetivo de este trabajo.

Y a continuación se desarrolla el concepto de cambio organizacional, lo cual es importante para comprender cómo el fenómeno del cambio puede influir de alguna manera en la cultura de las organizaciones.

Cambio Organizacional

Definiciones de cambio organizacional.

Iniciando con Gilles (1988) quien define el Cambio Organizacional como toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable.

Tomando también como referencia a Tripier B, 2002 (como se citó en Pacheco, 2012) se puede definir el cambio organizacional como el proceso de transición, desde una situación actual a una futura, deseada por visualizarse como una mejora.

Según Jover (2010) se define el cambio como cualquier modificación que permite a las organizaciones permanecer en un entorno espacial y temporal con carácter relativamente estable.

Según Alejandro Reeves (como se citó en Jover, 2010) define el cambio organizacional de dos maneras. 1. La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje y 2. Como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. Por otra parte la Profesora Fayné Reggio (como se citó en Jover, 2010) manifiesta que cuando se habla de cambio, el término en sí hace que se evoquen los conceptos mentales que se tienen del mismo, esto implica desaprender pautas establecidas, aprender otras nuevas y hacer que éstas reemplacen a las primeras y que por lo tanto podría definirse cambio como la acción y efecto de cambiar cualquier patrón o conducta establecida, lo cual no es un proceso fácil ya que siempre habrá algo que bloquee o se resista al

mismo.

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), un cambio organizacional es cualquier transformación en el diseño o funcionamiento de una organización, es además el proceso mediante el cual los gerentes eficaces entienden cuando se necesita el cambio y logran orientar a sus organizaciones por el proceso correspondiente.

Generalidades del cambio organizacional.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), “afirman que el cambio suele darse en pequeñas etapas y se da por el deseo de mejorar de continuo el desempeño y ganar así la delantera a los competidores, es una de las razones más aducidas para realizar pequeños cambios organizacionales” (p. 52).

Así mismo, en (Hellriegel *et al*, 2002) se afirma que las organizaciones exitosas son expertas en efectuar cambios radicales y graduales, definiendo así que el **cambio radical** se da cuando las organizaciones llevan a cabo ajustes importantes en la forma en que realizan los negocios, como por ejemplo fusionarse. Donde considera que este tipo de transformaciones son poco frecuentes, además concretarlas exige mucho tiempo y las motivan cambios en el entorno, disminuciones persistentes en el desempeño, modificaciones significativas en la constitución del personal o una combinación de estos tres factores.

Por otro lado, está el **cambio gradual** el cual definen (Hellriegel *et al*, 2002) como un proceso de evolución temporal en curso, durante el cual ocurren muchas modificaciones menores. Luego que ha transcurrido el tiempo suficiente, el efecto acumulado de estas modificaciones puede

transformar la organización por completo.

Tipos de cambio organizacional.

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), existen dos tipos de cambio: El primero es el cambio reactivo, el cual se da cuando una organización se ve obligada a transformarse en respuesta a algún suceso del entorno externo o interno, las razones más comunes del cambio reactivo son los nuevos movimientos estratégicos de los competidores y los nuevos descubrimientos científicos y tecnológicos.

El segundo es el cambio anticipatorio, éste ocurre cuando los gerentes efectúan modificaciones organizacionales adelantándose a los sucesos o durante las primeras etapas del ciclo de una nueva tendencia. Las organizaciones mejor dirigidas siempre buscan formas más adecuadas de realizar las cosas a fin de mantenerse a la delantera de la competencia (Hellriegel *et al*, 2002).

Planeación del cambio organizacional.

(Hellriegel *et al*, 2002) afirman que el cambio organizacional puede efectuarse de forma algo caótica o de manera planeada y sin problemas relativos. Y que es más probable que el cambio se dé en orden cuando se ha planeado, por lo tanto, el proceso de planeación puede ayudar a descongelar a la organización si se logra convencer a la gente de la necesidad que hay de cambio y hacerla participe de las decisiones relacionadas con las modificaciones.

Estos autores hablan de las siete etapas asociadas con la planeación del cambio organizacional (Hellriegel *et al*, 2002):

1. Evaluar el entorno: ya que es indispensable conocer el medio y las condiciones externas que rodean la organización.

2. Brecha en el desempeño: Es la diferencia entre lo que la organización desea hacer y en lo que en realidad hace.

3. Diagnosticar los problemas organizacionales: Consiste en identificar la naturaleza y magnitud de los problemas antes de adoptar acciones. Merced al diagnóstico los gerentes entienden las razones que hay tras las brechas del desempeño.

4. Articular y comunicar una visión a futuro: Los esfuerzos de cambio exitosos se orientan mediante una visión clara de futuro. Para comunicar la visión los líderes deben enviar mensajes de manera congruente y continua, a través de diversos canales organizacionales por fuentes creíbles.

5. Desarrollar e instrumentar un plan estratégico para el cambio: Un plan estratégico de cambio debe ser un programa de acción. El plan estratégico debe adoptarse después de considerar toda la gama de métodos opcionales para promover la transformación. En un plan estratégico de cambio se articulan los objetivos de cambio y se describen las medidas específicas que deben utilizarse para dar seguimiento y evaluar los progresos que vayan dándose en función de tales objetivos. Este plan proporciona una agenda para la instrumentación y la evaluación.

6. Anticipar la resistencia y adoptar acciones para reducirla: Casi todos los cambios se encuentran con cierta cantidad de resistencia, las cuales adoptan diferentes formas como: la crítica inmediata, conformidad maliciosa, sabotaje, acuerdo falso, silencio, desviación y desafío frontal.

Teniendo en cuenta que no toda la resistencia es negativa, es muy importante reconocer que los esfuerzos de cambio eficaces se dan gracias a la capacidad de los gerentes o directivos de superar la resistencia. Los métodos más empleados para tal efecto son la instrucción, la participación y los incentivos.

En línea con lo anterior, Moreira y Poggioli (2012) indican que:

No conocer los motivos del cambio también es un factor que estimula la resistencia, de hecho, para muchas de las personas afectadas no resulta claro por qué se necesita el cambio. La disminución de la resistencia se puede lograr de muchas formas, pero la comunicación sobre los cambios que se proponen resulta clave para aclarar sus razones y sus efectos; otra manera es hacer participar a los miembros de la organización del diseño del proceso, reconociendo que incluye tanto la dimensión social como la técnica de la organización (p. 20).

Pero generalmente los individuos y a veces hasta las organizaciones completas, tienden a resistirse al cambio por cuatro razones: temor, intereses creados, malentendidos y cinismos, las cuales se definen de la siguiente manera (Hellriegel *et al*, 2002):

1. Temor: Ciertas personas se resisten a cambiar porque temen que no podrán desarrollar las competencias necesarias para salir triunfantes en la nueva situación.

2. Intereses creados: El temor suele ir de la mano de los intereses creados y se da cuando las personas sienten que este entra en conflicto con sus propios intereses.

3. Mal entendidos: La gente se resiste al cambio cuando no entiende sus repercusiones. Por eso los gerentes o directivos deben estar visibles durante el proceso de cambio para explicar

con toda claridad la nueva dirección de la organización y lo que significa para todos los participantes. Hacer que los empleados expongan sus problemas abiertamente es un aspecto crucial para superar la resistencia al cambio.

4. Cinismos: Los empleados se rehúsan a respaldar otro programa más de cambio. Sin el apoyo de ellos los esfuerzos de cambio fracasan, lo que contribuye más al cinismo. Las organizaciones pueden reducir este problema haciendo participar a los empleados en el proceso de cambio.

5. Hacer planes de seguimiento: Conforme se da el proceso de cambio, los gerentes necesitan dar seguimiento a las reacciones de los empleados, lo mismo que a los resultados.

La velocidad, el grado y la duración de las mejoras tiene que supervisarse. En términos ideales las mediciones utilizadas para supervisar y dar seguimiento deben observarse muy de cerca con los objetivos y programas establecidos en el plan estratégico de cambio (Hellriegel *et al*, 2002).

Pero también se encontró que Autores como Arnold y Randall, (2012), consideran el cambio como una característica que se encuentra siempre presente de la vida organizacional, aunque pensadores más importantes de la administración, como Tom Peters (1997), Rosabeth Moss Kanter (1997), John Kotter (1996) y Charles Handy (1994), (como se citó en Arnold y Randall, 2012), argumentan que el ritmo, la magnitud y la necesidad del cambio se ha incrementado significativamente con el tiempo.

Modelos de cambio organizacional.

En la literatura de cambio organizacional, existen una serie de modelos que permiten a las organizaciones tener una metodología para gestionar el proceso de cambio. Son muchos los modelos que existen actualmente; sin embargo, se mencionarán los más relevantes para el objetivo de este trabajo.

El científico Kurt Lewin, (como se citó en Hellriegel *et al*, 2002) desarrolló un esquema que divide este cambio en tres etapas:

1. Etapa de descongelamiento: Es la administración que planea y prepara a los integrantes de la organización para una transformación importante, donde uno de los objetivos principales de esta etapa es convencer a los integrantes de la necesidad que hay de cambio y reducir su tendencia a resistirse a la transformación.

2. Etapa de transición: Ocurre buena parte de las modificaciones, es el proceso de instrumentación.

3. Etapa de recongelamiento: En términos ideales es que las transformaciones permanecen una vez realizadas, por ende, durante esta etapa es indispensable vigilar los resultados deseados y ofrecer respaldo a las nuevas acciones, constituyen elementos esenciales para reducir al mínimo la reincidencia de la vieja usanza de hacer las cosas.

Otro de los modelos tradicionales de cambio organizacional es el propuesto, Jhon Kotter (1995): este autor comenta cómo en la década pasada observó un gran movimiento organizacional, tanto en pequeñas como en grandes empresas, para convertirse en mejores competidores, “Pero,

casi en cada uno de los casos, la meta básica fue la misma: hacer cambios fundamentales en cómo se conducen los negocios con el fin de ayudar a enfrentar un ambiente comercial nuevo y cada vez más desafiante” (p. 1). Muchos de estos movimientos dieron resultados y otros no corrieron con la misma suerte.

En los casos de éxito observados, Kotter encontró una lección general, “el proceso de cambios atraviesa una serie de fases que, en total, usualmente requieren de un lapso considerable de tiempo. El saltarse pasos sólo crea la ilusión de ir más rápido y nunca produce resultados satisfactorios” (Kotter, 1995, p.1).

Kotter (1995) observa una serie de errores que se cometen al tratar de organizar o cambiar los procesos dentro de las organizaciones y basado en estos errores desarrolla ocho pasos para generar cambios; los errores analizados por Kotter debido a los cuales fallan los cambios, son los siguientes:

1. No establecer de modo adecuado el sentido de urgencia.
2. No crear una coalición conductora suficientemente poderosa.
3. Carencia de visión.
4. Comunicación deficiente en un factor de diez de la visión.
5. No deshacerse de los obstáculos para la nueva visión.
6. No sistematizar el plan para crear éxitos de corto plazo.

7. Declarar victoria muy temprano.

8. No consolidar los cambios de la cultura de la corporación.

Basado en estos errores comunes, Kotter (1995) plantea su modelo de ocho pasos para generar cambios:

1. Establecer sentido de urgencia: realizar un estudio del mercado y la competencia y así poder identificar las crisis, las crisis potenciales y las grandes oportunidades.

2. Formar una coalición conductora poderosa: crear un grupo no solo conformado por altos directivos sino también por empleados de todos los niveles, con el fin de que sean movilizados de la nueva estrategia; estos deben trabajar como un equipo.

3. Crear una visión: se requiere desarrollar una visión que ayude a clarificar hacia dónde deben movilizarse los esfuerzos de la organización.

4. Comunicar la visión: la visión debe ser comunicada utilizando todos los medios posibles, adicional a la visión se deben comunicar todas las estrategias que conduzcan al logro de esta y formar al grupo de coalición conductora para que sean ejemplo de los comportamientos que se requieren.

5. Autorizar a otros para actuar en la visión: redireccionar las estructuras, los procesos, procedimientos y sistemas organizacionales, con el fin de que no se conviertan en obstáculos para el logro de la visión.

6. Planear la creación de éxito de corto plazo: planear mejoras en desarrollos que puedan

ser medibles, con indicadores que permitan validar la evolución del cambio y crear sistemas de reconocimiento para los empleados que participen en las mejoras.

7. Consolidar las mejoras y producir más cambios todavía: utilizar la credibilidad para realizar los cambios que se requieran y que vayan en pro de la visión.

8. Institucionalizar nuevos acercamientos: este se trata de que una vez el cambio se establezca debe documentarse y garantizar que los esfuerzos que siga teniendo la organización seguirá guiándose bajo los parámetros establecidos.

Actualmente, existen otros modelos de cambio más contemporáneos y muchas organizaciones están utilizando estrategias de cambio con enfoque de código abierto, una de ellas es la propuesta por la CEB Corporate Leadership Council (2016) quienes lo definen de la siguiente manera: “El cambio de código abierto se vale de la fuerza laboral para planificar e implementar los cambios” (CEB, 2016, p. 14). Y consta de tres componentes:

1. Estrategia de cambio de creación conjunta: Los empleados crean conjuntamente la estrategia de cambio, comprometer a la fuerza laboral como participantes activos al tomar y modelar las decisiones de cambio. Para ello es preciso seleccionar a los empleados claves de la organización y segmentar la participación según la pericia de ellos y los requisitos del cambio.

2. Propiedad de los empleados sobre la planificación de la implementación de los cambios: Trasladar la planificación del cambio hacia los empleados, como medio para generar planes personales de implementación de los cambios.

3. Comunicaciones que se enfoquen en conversar y no en informar: Refocalizar las

comunicaciones sobre cambios de manera que se den en conversaciones abiertas.

Según la CEB (2016) cuando las organizaciones aplican una estrategia de cambio de código abierto, obtienen mayores ventajas y beneficios durante el proceso, tales como:

Aumenta el porcentaje de la probabilidad de éxito del cambio, el tiempo de implementación se reduce además del tiempo que los empleados dedican al cambio. Hay un incremento del compromiso y de la intención de los empleados de permanecer en la organización; a su vez la cantidad de opositores al cambio se reduce y la cantidad de empleados que se sienten propietarios del proceso para lograr el éxito del cambio aumenta.

Por qué fallan los cambios.

Según Hoag (2002), Huczynski y Buchanan (2001) y Kotter (1996), (como se citó en Arnold y Randall, 2012), existen muchas razones por las que fallan los programas de cambio administrativo, muchos de ellos son específicos para ciertas organizaciones y que muchos se relacionan con lo inadecuado o inapropiado de las diversas recetas para el cambio que se encuentran disponibles para las organizaciones.

Según los autores Arnold y Randall (2012), mencionan que para entender por qué el cambio es tan complejo se debe examinar la cultura de cada organización, ya que ésta se considera el pegamento que mantiene unida la organización, lo anterior según Van den Berg y Wilderom, (1994), (como se citó en Arnold y Randall, 2012).

Hansen y Wernerfelt (1989), (como se citó en Arnold y Randall, 2012), afirmaron que los factores organizacionales, es decir la cultura, eran dos veces más importantes que los factores

económicos, para explicar la variación en las utilidades. Tanto influye la cultura en el cambio organizacional, que según Wilson (1992), (como se citó en Arnold y Randall, 2012), ésta ha llegado a verse como la gran “panacea” para la mayoría de las enfermedades organizacionales.

Cambio en la cultura organizacional.

Según Martin (2002), (como se citó en Arnold y Randall, 2012) sostiene que la cultura y el grado en que esta se puede ser cambiada es extensa, confusa y con muy pocas coincidencias.

Pero Barratt (1990), (como se citó en Arnold y Randall, 2012) dice que tanto los valores como las creencias y actitudes son aprendidos, y pueden ser administrados, cambiados y potencialmente manipulados por las gerencias. También O’Reilly (1989), (como se citó en Arnold y Randall, 2012), toma una postura coincidente con la del anterior autor al afirmar que es posible cambiar o administrar una cultura, eligiendo las actitudes y los comportamientos que sean necesarios, identificando las normas o expectativas que los fomenten o los impidan para luego implementar una acción que conlleve al efecto deseado.

Por otro lado, Filby y Willmott (1997), (como se citó en Arnold y Randall, 2012) cuestionan el hecho de que la gerencia posee la capacidad de controlar la cultura. Afirman que lo anterior “Ignora la forma en que los valores y las creencias del individuo están condicionados por la experiencia fuera del centro de trabajo” (p. 549).

Hatch (1997), (como se citó en Arnold y Randall, 2012) también pone en duda la posibilidad de que se pueda cambiar la cultura organizacional, al compartir la siguiente apreciación:

No trate de manejar la cultura, pues los significados e interpretaciones de las personas son altamente inmanejables. Piense más bien en intentar administrar culturalmente la organización, es decir maneje su organización con la conciencia cultural de la variedad de significados que se harán de usted y de sus esfuerzos (p. 549).

Otros autores como Van Maanen y Kunda (1998), Will Mott (1995) manifiestan su preocupación con las cuestiones éticas generadas por los intentos de cambiar la cultura, preocupación expresada brevemente por Watson (1997), (como se citó en Arnold y Randall, 2012) así:

Subalternos y gerentes que participan de esta manera en los temas de autoidentidad y valores del empleado, mediante los cuales juzgan lo correcto y lo incorrecto de su vida diaria, deben tomarse como un serio motivo de preocupación. Intentar moldear culturas – dado que la cultura en su sentido más amplio brinda las raíces de la moralidad humana, la identidad social y la seguridad existencial – es de hecho entrar en aguas profundas y peligrosas (p. 550).

Otro grupo de autores entre los que se destaca Schein, dicen estar de acuerdo con ambas posiciones, entre quienes ven la cultura como algo que puede modificarse por decisión gerencial y aquellos que la ven como algo inalterable. Pues parecieran estar de acuerdo con el planteamiento de que la cultura es una totalidad que no puede modificarse, pero afirman que ciertos elementos claves, como las normas de comportamiento, pueden ser influenciados por la gerencia. Así lo resume Meek (1998), (como se citó en Arnold y Randall, 2012): “la cultura como totalidad no puede ser manipulada, encendida o apagada, aunque necesita reconocerse que algunas organizaciones están en mejor posición que otras para influir intencionalmente en aspectos de ella”

(p. 550).

Schein (1985), (como se citó en Arnold y Randall, 2012), recomienda a las organizaciones a desconfiar en emprender programas de cambio cultural, afirma que primero es necesario entender la naturaleza de su cultura existente y cómo se mantiene. Arnold y Randall (2012), mencionan que lo expuesto por Schein puede lograrse analizando los valores que rigen el comportamiento y descubriendo las suposiciones subyacentes y a menudo inconscientes, que determinan cómo piensan, sienten y reaccionan quienes están en la organización. Es claro para estos dos autores que el enfoque de Schein consiste en tratar el desarrollo de la cultura como un proceso de aprendizaje adaptativo y tangible.

Hassard y Sharifi (1989), (como se citó en Arnold y Randall, 2012), propusieron un enfoque similar al de Schein. En especial enfatizaron en el rol fundamental de los altos directivos, éstos consideran que antes de iniciarse una campaña de cambio cultural importante, la alta gerencia deberá entender las implicaciones que traerá el nuevo sistema en su propio comportamiento, además la alta gerencia debe involucrarse en todas las etapas principales que anteceden al cambio.

Arnold y Randall (2012) concluyen que a “pesar de las experiencias adversas de diferentes organizaciones, el cambio en una forma cada vez más radical, parece estar a la orden del día” (p. 552), afirman que las organizaciones pueden tener un cambio exitoso, si quienes son responsables de administrarlo entienden los diferentes enfoques que se ofrecen y pueden hacerlos coincidir con sus circunstancias y preferencias. Por lo cual comprender la teoría y práctica de la gestión del cambio no es únicamente una opción extra, sino un prerrequisito esencial para la supervivencia.

Además, Zapata y Rodríguez (2008) afirman que cuando se va a realizar un cambio en la cultura organizacional, normalmente se debe iniciar con un diagnóstico de la cultura existente. Esto se considera como la primera etapa antes de emprender una modificación en la cultura organizacional.

Conforme a lo anterior, Deal y Kennedy en 1982 (como se citó en Zapata y Rodríguez, 2008) sugieren que en un cambio cultural se tengan en cuenta las prácticas vigentes, así como el entorno externo y consideran que la transformación cultural sólo se justifica cuando está ligada a la supervivencia o a los logros de una organización.

Autores como O'Toole (1988), Sathe (1985) y Graves (1986), (como se citó en Zapata y Rodríguez, 2008) mencionan que la voluntad y la idea inicial del cambio cultural debe partir de la alta dirección con el fin de estimular la adhesión al proyecto y asegurar su credibilidad.

Veamos los dos enfoques que según Arnold y Randall (2012), se dan para la administración del cambio, proceso que según éstos, no es en absoluto un ejercicio fácil o directo:

1. Enfoque planeado hacia el cambio: Según Arnold y Randall (2012), este enfoque fue fundado por Kurt Lewin con el fin de distinguir el cambio que se planea de forma consciente en una organización, a los que suceden por accidente.

1.1. Fases del cambio planeado:

1.1.1. Fase de exploración: Es el estado en el que los miembros de una organización tienen que explorar y decidir si quieren hacer cambios específicos en sus operaciones y, de ser así, comprometer recursos para planear tales cambios.

1.1.2. Fase de planeación: Comprender el problema o la preocupación de la organización, aquí se establece el diagnóstico correcto del problema, se establecen metas para el cambio, se diseñan las acciones adecuadas para alcanzar dichas metas y finalmente lograr que los principales encargados de tomar decisiones aprueben y apoyen los cambios propuestos

1.1.3. Fase de la acción: En este estado, una organización implemente los cambios que se estipulan en la planeación.

1.1.4. Fase de integración: Este estado inicia una vez que los cambios se hayan implementado exitosamente. Se preocupa por la consolidación y establecimiento de los cambios, de modo que se vuelvan parte de la consolidación normal y cotidiana de la organización, y no requieran de arreglos especiales o estímulos para mantenerse. Por medio de los reforzamientos de nuevos comportamientos a través del sistema de retroalimentación y recompensas, así como disminuir la dependencia del consultor, la difusión de los factores exitosos del proceso de cambio y capacitación tanto a gerentes como empleados para mantener monitoreado constantemente los cambios y así poder contribuir a la mejora desde ellos.

2. Enfoque emergente para el cambio Organizacional: Según los defensores del cambio emergente, como mencionan Arnold y Randall (2012), el cambio es un proceso continuo, dinámico y complejo, que emerge de forma impredecible y no planeada.

Los Autores Arnold y Randall (2012), manifiestan también que para los defensores del cambio emergente la lógica para este enfoque surge de la creencia de que el cambio no puede, ni debe ser solidificado, ni verse como una serie de eventos lineales en un periodo de tiempo

estimado, por ello se considera un proceso continuo. Para Dawson (1994) (como se citó en Arnold y Randall, 2012) hace referencia al cambio como un periodo de transición organizacional, caracterizado por la interrupción, confusión y eventos no previstos, que surgen durante periodos largos; para estos autores, aun cuando los cambios son operacionales, necesitarán ser refinados y desarrollados frecuentemente para cultivar su importancia.

Para resumir ambos enfoques puede decirse que el enfoque planeado es relativamente bien desarrollado y entendido, apoyado por una estructura coherente de conocimientos, métodos y técnicas. Por otro lado, al enfoque emergente le falta un conjunto consensuado de métodos y técnicas.

Según Arnold y Randall (2012), el debate entre el cambio planeado y el emergente es muy estrecho ya que está impulsado por el entorno, pues las personas en las organizaciones tienen la oportunidad de elegir qué cambiar, como y cuando cambiarlo, por lo cual aquellos que no reconozcan que la elección existe, podrían estar colocándose en una posición competitiva y desventajosa en comparación con quienes sí lo hacen.

Se puede decir entonces que la cultura organizacional es un elemento clave y fundamental en la gestión del cambio de las organizaciones, puesto que de ésta depende en gran medida que los resultados de dicho proceso se den de la manera esperada, claro está, si se tiene en cuenta durante el proceso las diferentes fases por la que se atraviesa y la manera como se enfrentarán los acontecimientos.

Análisis

Las fusiones y adquisiciones son estrategias que históricamente se han utilizado para lograr el desarrollo empresarial, la permanencia en el mercado, y mayor competitividad; actualmente esta estrategia está en pleno auge por el incremento y los cambios en la economía, la globalización y los avances tecnológicos. Debido a esta situación, probablemente la mayoría de las organizaciones tendrán que atravesar por un cambio de este tipo y el objetivo es que se encuentren preparadas, para que sus resultados sean estratégicamente positivos en toda la organización y para el contexto que la rodea.

Las estrategias de fusión y adquisición no solo traen cambios al interior y al exterior de las organizaciones que impactan los estados financieros, la estructura, la razón social, los procesos, el mercado, las políticas; sino también al capital humano que es el recurso fundamental para poder llevar a cabo todas las estrategias de la organización. Como lo menciona Isaza (2013) “estos cambios modifican la manera de pensar, las formas y estilos de vida, los quehaceres y las actividades de las personas” (p. 37).

Según los autores Dolz e Iborra (2005), (como se citó en Tenorio, 2015) “La evidencia empírica muestra que estas operaciones no siempre muestran valor para los accionistas, y que además, tienen a menudo consecuencias negativas para otros grupos de interés como los empleados o los altos directivos de las compañías adquiridas” (p. 17). Es evidente que, en nuestro contexto, hay una tendencia a definir el éxito o fracaso de las fusiones y adquisiciones en base a los resultados financieros, dejando de lado el impacto del factor cultural como determinante.

En esta línea es pertinente mencionar que en la estrategia de fusión y adquisición empresarial es importante analizar diferentes variables, siendo una de ellas la cultura organizacional. Tal y como lo menciona Bauer y Matzler (2014), (como se citó en Tenorio, 2015) “Se ha identificado que el ajuste o compatibilidad cultural es una de las variables críticas para el éxito de las F/A, siendo una de las razones más citadas para el fracaso de las mismas” (p. 26).

A su vez, Tenorio (2015), hace referencia a algunos estudios de las dos últimas décadas en donde se han entregado evidencia de que las diferencias culturales tienen un impacto negativo en el desempeño de las fusiones y adquisiciones. Por otra parte, otras revisiones más recientes señalan que las diferencias culturales pueden tener impactos tanto positivos como negativos en el desempeño de estas estrategias. Y además diferentes investigaciones (Isaza, 2013; Tenorio, 2015) han señalado que el éxito o fracaso de estas estrategias depende de la manera como se acompañe el cambio, sin que afecte de manera negativa la cultura de cada organización.

Por lo anterior, al realizarse una estrategia de fusión y/o adquisición empresarial, no sólo se unen los intereses económicos del negocio sino también sus culturas, lo cual puede impactar de manera positiva o negativa todos los procesos de la organización, así como al capital humano y determinar el éxito o fracaso de dicha estrategia.

Por tanto, después de haber realizado un recorrido teórico de los conceptos de fusiones y adquisiciones, cultura organizacional y cambio organizacional, a continuación se pretende efectuar un análisis de tres casos de fusiones y adquisiciones empresariales para identificar qué impacto tuvieron sobre las culturas organizacionales y proporcionar una herramienta que sirva de referencia o insumo para cuando las empresas requieran implementar una estrategia de este tipo, y

así saber qué esperar y cómo responder ante este cambio y poder minimizar posibles impactos negativos, que afectan a una organización cuando se ve enfrentada a asumir estos procesos de cambio organizacionales.

Caso 1: Adquisición de la Empresa Rica Rondo por Parte de Alimentos Cárnicos (Grupo Nutresa)

En el análisis de este caso se tomó como referencia el estudio *Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano*, del autor Carlos Hernán Isaza Vélez del año 2013, éste realiza una caracterización de la cultura organizacional de la empresa vallecaucana Rica Rondo y de la actual empresa Alimentos Cárnicos de acuerdo con el modelo de las 13 dimensiones de la cultura de Zapata y Rodríguez (2008). Identifica las diferencias en los componentes de la cultura, antes y después de la integración al Grupo Nutresa. Esta caracterización permite ver claramente como fue el cambio cultural de ambas organizaciones al realizarse la estrategia de adquisición.

Se identifica que Alimentos Cárnicos perteneciente al grupo Nutresa adquiere en el año 2002 a la empresa Rica Rondo con el objetivo de ampliar su conglomerado de alimentos, actualmente el más grande en Colombia, creando un vínculo estratégico de crecimiento empresarial.

A partir del análisis del caso expuesto por Isaza (2013), se infiere que la empresa adquiriente, en este caso Alimentos Cárnicos, llevó a cabo esta estrategia de una manera planeada y consciente del impacto que este cambio tendría sobre el capital humano; este proceso se dio de

manera organizada, con acompañamiento, asesoría y un seguimiento constante al proceso de adquisición.

En el año 2002, Alimentos Cárnicos no tenía una cultura organizacional conformada a plenitud por ser un grupo joven; por lo tanto, hubo un proceso de construcción cultural y para ello tomaron rasgos culturales de Rica Rondo, que fueron coincidentes con los del grupo Nutresa.

La cultura organizacional de Rica Rondo terminó siendo un factor clave que acrecentó el éxito en el proceso de adquisición de esta compañía por parte del grupo Nutresa. Lo expuesto anteriormente, va en línea con el planteamiento que hacen los autores Perry y Herd (2004) (como se citó en Isaza, 2013) quienes afirman que:

Cuando los procesos de fusiones o adquisiciones llegan a configurarse como un vehículo estratégico para el crecimiento empresarial (...) los valores agregados pueden resultar inmensamente inestimables, una especie de tesoros ocultos que, al conocerlos y aprovecharlos apropiadamente, pueden magnificar el resultado estratégico de la compra (p. 41).

Para emprender la construcción de la cultura organizacional en una estrategia de fusión y/o adquisición, se recomienda realizar previamente un análisis y diagnóstico de la cultura en las empresas comprometidas, para así tener información sobre las similitudes y divergencias y con ello definir la forma más adecuada de gestionar el cambio. La empresa Alimentos Cárnicos, analizó la cultura de Rica Rondo y tomó de ella rasgos comunes que pudieran favorecer el proceso de una nueva construcción cultural.

Al respecto, Isaza (2013) menciona que Alimentos Cárnicos:

Tuvo el tacto para realizar un proceso de integración suficientemente cuidadoso que llevó a conocer en detalle, asimilar y aprovechar, en beneficio de toda la organización, las cualidades de la gente y los valores de Rica Rondo. Parte de ellos, tanto funcionarios como valores, fueron migrando a las otras compañías del grupo, aprovechando, en toda su extensión, su potencialidad y llegando a aportar múltiples elementos claves a la cultura organizacional de todo el Grupo Nutresa (p. 41).

Así mismo, lo confirma Vermont (1986), (como se citó en Zapata y Rodríguez, 2008) quienes destacan que:

El diagnóstico cultural permitirá destacar de la manera más objetiva la identidad de la organización, sus fuerzas y debilidades, las expectativas de los miembros y el estilo de administración. El diagnóstico cultural permitirá descubrir y entender los postulados básicos de las personas, sus valores, sus normas y sus artefactos respecto a la vida organizacional (p. 467).

Esto se considera como la primera etapa antes de emprender una modificación en la cultura organizacional. Y en la misma línea los autores Weber y Tarba (2012) (como se citó en Tenorio, 2015) sugieren que:

Debe existir una medición de la cultura organizacional en todas las etapas de la F/A, no sólo en la fase post-fusión, como normalmente ocurre, sino también y especialmente en la fase previa y durante la negociación. Muchos F/A fracasan por diferencias en el manejo de la cultura o por la escasa o ninguna medición de este aspecto. Dado que una medición temprana de las diferencias culturales puede servir para anticipar los retos por afrontar, a escoger el enfoque

correcto de integración, a estimar el tiempo, los costos, las posibles sinergias y a prevenir problemas de rotación y desmotivación, la medición cultural debe ser un elemento decisivo en las F/A, y preferiblemente en las etapas más tempranas (p. 20).

Se percibe que en el momento de la adquisición, la cultura organizacional de Alimentos Cárnicos era muy diferente a la de Rica Rondo, aunque en esta época no tenía una cultura consolidada ni identificable por ser una empresa joven, se reconoce un tipo de cultura orientada al rol y a los resultados, en donde prima el seguimiento estricto de los procedimientos y el desempeño, trabajo metódico y con niveles jerárquicos y de autoridad demarcados; todo lo contrario, a lo que era Rica Rondo.

Algunos rasgos y comportamientos culturales de Rica Rondo fueron adoptados para la construcción de la cultura de Alimentos Cárnicos como: Mayor empatía en las relaciones interpersonales, pues los empleados de Rica Rondo se caracterizaban por su trato informal, ausencia de protocolo, un lenguaje con expresiones de doble sentido y alegría habitual; inicialmente este tipo de conductas eran percibidas por parte de los empleados de Alimentos Cárnicos como un exceso de confianza y falta de respeto por las jerarquías pero con el tiempo estas características facilitaron la creación de un clima laboral de mayor confianza y solidaridad entre compañeros. Hubo una flexibilización en algunas costumbres como portar un vestuario más informal, ya que antes de la adquisición, en Alimentos Cárnicos, el personal administrativo vestía de saco y corbata, lo cual representaba el protocolo que se manejaba en esta organización. Además, se generó un trato más cordial y cálido, más libertad en la expresión verbal y mayor acercamiento a los altos mandos.

Sin embargo, se analiza que aunque Alimentos Cárnicos hizo esfuerzos por consolidar una cultura organizacional de puertas abiertas, donde el trato entre los diferentes niveles fuera más cercano; se percibe que estuvo permeada por elementos culturales del grupo al que pertenece que se ha caracterizado por rasgos particulares de alta racionalidad, competencia a nivel interno, orientada a los resultados, metódica y con baja emotividad. Lo anterior generó un impacto para el talento humano proveniente de ambas organizaciones, ya que al fusionarse es indiscutible el choque cultural y es evidente la diferencia en el comportamiento del personal de cada organización. Pero, es claro que este impacto fue disminuido a partir del proceso de gestión del talento humano que hizo la empresa compradora antes y después de la adquisición.

La estructura y el buen ambiente laboral de Alimentos Cárnicos favorecieron los procesos organizacionales, ya que había una gran confianza por la experiencia de las seis adquisiciones anteriores a la de Rica Rondo y su operación terminó sin mucho impacto. Los temores de las adquisiciones iniciales, ya habían sido subsanados por las experiencias de esta trayectoria, lo que hizo que la incorporación de una nueva cultura fuera transparente.

Para concluir en el año 2013, Alimentos Cárnicos seguía gestionando el proceso de asimilación cultural, por medio de la comunicación honesta, congruente y continua. Trabajó activamente implementando factores de motivación y compensación que estimularan el cambio de costumbres y actitudes, y homologando las diferentes compañías que la componen buscando unicidad. Esto implicó transferencia de valores a la nueva organización, y fortaleció las actividades colectivas, para lograr así una nueva identidad adaptada al entorno social de la época. Estos esfuerzos se realizaron para lograr que los cambios culturales adoptados quedarán

instaurados y como lo propone Kotter (1995) en su modelo de cambio, cuando se establece un proceso de cambio organizacional es muy importante en sus fases finales, “anclar los cambios”.

Caso 2: La Fusión entre Hewlett Packard y Compaq

El presente caso, se basó en el análisis de dos estudios realizados en Argentina, el primero realizado por Nelson Zaccagnino en el año 2005 denominado: *Fusiones y cultura organizacional: El caso HP-COMPAQ*. En este estudio, el autor analizó la fusión de Hewlett Packard con Compaq, detallando los orígenes de la transacción y la evolución del proceso desde 2002 hasta el año 2005, específicamente para las sedes de Argentina.

El segundo estudio realizado por Belén Moreira y Gilda Pogglioli en el año 2012: “Factores culturales que intervinieron en la fusión Hewlett Packard - Compaq” cuya finalidad consistió en analizar la fusión entre estas dos empresas en las sedes de Argentina y la importancia de la cultura organizacional en estos procesos; para ello, realizaron entrevistas semiestructuradas a diferentes empleados de ambas compañías.

Se menciona que la empresa Hewlett packard (HP) adquirió a Compaq en el año 2002, sin embargo, la transacción se muestra como una fusión societaria, que consiste en la fusión de empresas de igual tamaño y de tipo horizontal, porque fue una combinación de dos empresas competidoras del mismo sector o de la misma industria. En este caso la empresa HP tuvo un 65% de la participación en acciones y el 35% para Compaq.

Zaccagnino (2005) hace referencia que esta operación entre HP y Compaq se realizó con el objetivo de reducir la sobrecapacidad existente en la industria, aprovechar las economías de escala,

crear una operación más eficiente y ganar market share (participación de mercado), resultando en consecuencia una adquisición horizontal. Según Carly Fiorina CEO de HP (Como se citó en Moreira y Poglioli, 2012) el proceso de fusión se realizó para lograr la posición de liderazgo, a través de la línea de hardware y el doble de tamaño de la unidad de servicios de HP necesarios para poder competir con el gigante IBM.

Después de efectuada la fusión, por ser organizaciones de igual tamaño es inevitable la duplicación de cargos y funciones, y al interior se hace evidente las diferencias en sus formas de hacer el trabajo, en sus procesos, en el comportamiento de los trabajadores y en la cultura organizacional. Por tanto, es reto de los líderes de la nueva organización fusionada, emprender el camino para que ambas organizaciones empiecen a convergir y a dirigir sus acciones hacia un mismo objetivo. Lo anterior, con el fin de que la nueva organización comience a ser productiva y se vayan logrando los objetivos planteados en el proceso de la fusión.

Respecto a lo anterior, para evitar marcadas divergencias en la operación la nueva HP implementó una racionalización de las operaciones, para así evitar duplicación de funciones organizacionales y para sostener el nivel deseado de operaciones, fue consciente que ambas debían coexistir a corto y mediano plazo, pero debían tender a converger rápidamente para enfrentar adecuadamente a la competencia.

Desafortunadamente esta racionalización de la estructura y los procesos en la nueva organización trae efectos negativos para su talento humano, ya que implica un recorte de personal a todo nivel, lo que afecta el estado emocional de los trabajadores por la gran incertidumbre, trayendo como consecuencia disminución en el rendimiento laboral, en la satisfacción y posibles

deserciones, perdiendo personas con gran talento, experiencia y conocimiento. Al respecto, Moreira y Poggioli (2012) afirman que: “Los recortes agotan los activos humanos e interfieren en el aprendizaje organizacional, porque cuando estas personas dejan la empresa, se pierde mucha información almacenada en su memoria” (p. 29).

Además, señalan que:

Una fusión es una excelente oportunidad para refundar la compañía a partir del empowerment de su personal. Es un error dejar librada la situación a lo que cada uno pueda hacer en un contexto en el que predomina la incertidumbre, sin acompañar al personal con una red de contención adecuada (p. 30).

En el caso de la nueva HP, la fusión implicó, en todo el mundo, despidos masivos en el negocio principal y no sólo en actividades de soporte como administración o logística y menciona Zaccagnino (2005) en su caso que “Previsiblemente, el primer año posterior a la fusión, no pudieron evitar las pérdidas en una compañía como HP, que rara vez las había tenido en su historia” (p. 16).

Certeramente, organizaciones tan grandes y reconocidas a nivel mundial como HP y Compaq no podían realizar este tipo de transacciones sin contar con el apoyo de un equipo interdisciplinario para la gestión del cambio, en este caso se menciona que HP creó un grupo de integración de más de 450 personas apoyado por consultores de primera línea y la alta dirección tenía una amplia experiencia en cambios organizacionales complejos (Zaccagnino, 2005).

Cuando las organizaciones realizan una operación de tan amplia magnitud de manera

organizada, planificada y contando con un equipo de expertos asesores, los impactos en el personal implicado (socios, directivos, trabajadores y clientes) podrían aminorarse. En el caso de la nueva HP se menciona que hubo una adecuada planificación del proceso de cambio, sin embargo menciona Moreira y Pogglioli (2012) que la decisión de la fusión con Compaq surgió directo de la alta dirección y no era esperada por los empleados, pues el cambio se presentó internamente como un hecho consumado e inmodificable, pero sin dar pistas acerca de cómo se distribuiría el poder de decisión interno para la mayoría de los niveles jerárquicos operativos, medio y bajos en la organización.

Se analiza entonces, que en una adecuada planificación del cambio organizacional es de vital importancia hacer partícipes a los trabajadores en la toma de decisiones y la forma en que se comunica. En el caso de HP la decisión para el proceso de fusión, se realizó bajo un modelo tradicional en el que el cambio fue decidido y ejecutado de forma descendente comenzando por los altos mandos de la compañía quienes solo comunicaron la estrategia en el momento en que ya debía ejecutarse. Esta práctica anteriormente mencionada, es contraria a la propuesta por la CEB Corporate Leadership Council (2016) en su modelo de cambio de código abierto que se vale de la importancia de la fuerza laboral para planificar e implementar los cambios y se basa en 3 componentes: estrategia de cambio de creación conjunta, propiedad de los empleados sobre la planificación de la implementación de los cambios y comunicaciones que se enfoquen en conversar y no en informar.

Moreira y Pogglioli (2012) hacen referencia a que esta fusión se dio en un momento de crisis por un contexto económico difícil que enfrentaba Argentina en el año 2002, lo anterior

sumado a la decisión de fusión poco comunicada, generó incertidumbre, estrés y resistencia entre los empleados de ambas compañías. La comunicación de la decisión de la fusión fue realizada por medio de un email corporativo y en este no se explicaban los fundamentos o motivos de la estrategia; para Compaq, HP era visto como competencia hasta el día antes de la comunicación de la fusión.

A los empleados de ambas compañías no se les especificó el motivo de la fusión, aunque este fuera conocido por las altas directivas, lo que hizo que los empleados se crearán hipótesis acerca de la decisión de implementar esta estrategia como, por ejemplo: querer integrar los procesos de ambas compañías, poder ser más fuertes ante la competencia IBM o superar la crisis económica en Compaq por el poco control financiero.

Durante un proceso de cambio organizacional, cuando las personas implicadas no tienen claridad acerca del propósito del cambio, se pueden generar incertidumbres y confusiones acerca del rumbo de la organización, de sus roles, sus cargos y su estabilidad dentro la nueva organización. Al no conocer la estrategia del cambio, los empleados se generarán ideas acerca de cómo operarían, de acuerdo al objetivo estratégico que tendrá la nueva compañía.

En cuanto al caso de la nueva HP, el proceso de integración de funciones en ambas compañías tenían sistemas operativos diferentes, por lo tanto muchos de los cargos que se compartían no fueron eximidos, sino que algunos eran complementos de los otros, por lo cual no se tuvo que implementar una alta desvinculación masiva y para el caso de los cargos en los que sí había una duplicidad marcada, se realizaba un proceso de selección y se escogía al mejor para ejecutar el cargo, adicional a esto se realizó un plan de retiro voluntario en el cual se perdió

conocimiento.

Sin embargo, Zaccagnino (2005) en su caso menciona lo siguiente:

Las opiniones indicaron que se hubiese apreciado más conocer oportunamente los planes de recortes de personal, que extender la incertidumbre, lo cual terminó siendo negativo para el clima interno. También indicaron que el modo cómo se trató a las personas involucradas en el recorte, se interpretó como un antecedente efectivo acerca de cómo se tomarían decisiones futuras en la newco y para forjar prejuicios sobre la nueva organización. En algunos casos, fue positivo, pero en otros fue sumamente desalentador. Para los miembros de HP, este cambio implicó, en ese momento, una ruptura de los valores culturales tradicionales que habían sido sostenidos por años (p. 17).

Respecto a lo anterior, el autor Hellriegel *et al*, 2002, afirma que los esfuerzos de cambio exitosos se orientan mediante una visión clara de futuro. Para comunicar la visión los líderes deben enviar mensajes de manera congruente y continua, a través de diversos canales organizacionales por fuentes creíbles.

Por otro lado, la comunicación de la nueva cultura se gestionó mediante reuniones; sin embargo, los empleados no participaron en la construcción de los nuevos valores corporativos. Estos al igual que la estructura jerárquica fueron impuestos en la nueva organización, luego de realizarse la fusión se impone la cultura y la forma de operar de HP.

Para la construcción de una nueva cultura organizacional, es importante la participación activa de todos los empleados, ya que son ellos quienes tendrán que vivirla y al construirla será

más fácil que la introyecten reconociéndola como suya. y en el caso del impacto cultural en la nueva HP se puede mencionar que:

La combinación de estas organizaciones implicó la integración de aspectos diferenciales aportados por la gente de Compaq. Así, a los valores culturales de HP definidos por la propia compañía previamente a la fusión de “ciudadanía global”, “responsabilidad”, “integridad” y “pasión por el cliente”, formalmente se agregaron dos más: “velocidad” y “agilidad”. Dado que los miembros de Compaq eran resistentes a la proliferación de normas y procedimientos de HP, (...) el proceso de imposición fue largo y difícil, pero finalmente, la cultura organizacional orientada a la calidad y las normas de HP fueron impuestas a la nueva organización (Zaccagnino, 2005, p. 10).

Para la construcción de una nueva cultura, es importante tener en cuenta los factores que pueden verse impactados durante dicho proceso, para esto es indispensable conocer a priori ambas culturas con el fin de analizar tanto sus similitudes como diferencias y así identificar las brechas que permitirán establecer estrategias de intervención que favorezcan la nueva construcción. Lo anterior apoyado en las premisas de Moreira y Poglioli (2012), quienes afirman que:

Resolver estas diferencias culturales lleva años, y hacerse cargo de ellas puede ser simplemente parte de los costos de la fusión. Es importante realizar una evaluación previa de la cultura de cada empresa fusionada para luego establecer un diálogo sobre qué rasgos culturales compartidos deberían desarrollarse y reforzarse (...) Es necesario que las diferencias culturales sean reconocidas, para así facilitar la implementación de medidas preventivas hacia esta brecha cultural. Por otra parte, deben interpretarse las diferencias como una fuente de enriquecimiento

ya que si una empresa necesita a la otra, la sinergia debe de ser posible (p. 32).

En el caso se analiza que inicialmente hubo una gran resistencia en los miembros de Compaq por la imposición de una nueva cultura, en la que predominaba la de HP, presentándose así cierta competencia que se manifestaba en características internas que diferenciaban a los empleados de ambas organizaciones como: llamarse los rojos (Compaq) y los azules (HP). Sin embargo, la nueva HP hizo esfuerzos para que hubiera asimilación de la nueva cultura, integrando estrategias como utilizar el mobiliario de Compaq el cual tenía más visibilidad, poner rombos rojos en los tapetes azules identificando el color de Compaq y mantener el logo de HP.

La anterior estrategia utilizada por la nueva HP para apoyar el proceso de asimilación cultural, da cuenta de la conservación de elementos culturales tan importantes como lo son los artefactos y los símbolos de Compaq. Con la pretensión de que las personas provenientes de Compaq sintieran alguna familiaridad e identificación con la nueva cultura de HP y el proceso de adaptación fuera más fácil, ya que la mayoría de elementos que componen esta nueva cultura fueron traídos de la anterior HP.

Por otra parte, respecto a las resistencias presentadas en este proceso se considera que estas podrían llegar a disminuirse cuando las personas tienen claridad acerca del propósito del cambio y hay una comunicación adecuada y constante del proceso. Al respecto, Moreira y Pogglioli (2012) refieren que:

La disminución de la resistencia se puede lograr de muchas formas, pero la comunicación sobre los cambios que se proponen resulta clave para aclarar sus razones y sus

efectos; otra manera es hacer participar a los miembros de la organización del diseño del proceso, reconociendo que incluye tanto la dimensión social como la técnica de la organización (p. 20).

Para finalizar, según el caso de la nueva HP, Moreira y Poggioli (2012) afirman:

Todos los factores culturales fueron tratados, en menor o igual medida, a la hora de planificar el cambio de gran complejidad, y es por eso que los entrevistados consideran que fue exitosa. Si bien no fue una planificación que cumplió con todas las etapas correspondientes en la focalización de la integración humana (p. 71).

Es apropiado destacar la gestión que hizo HP sobre los aspectos culturales en este proceso de fusión, reconociendo la importancia de la cultura para el éxito organizacional. Se analiza que, aunque algunas acciones que realizaron durante este proceso de cambio no fueron las más adecuadas, trataron de aminorar el impacto que esta estrategia traería para el factor humano.

Caso 3: La Fusión de Dos Grandes Empresas Petroleras: la Esso Colombiana Limited y Mobil de Colombia

Para el análisis de este caso, se tomó como referencia el estudio denominado *Análisis del cambio de la cultura organizacional en una fusión el antes, durante y después*, por la autora Daniela Petersson Gaitán del año 2015. La autora realizó un análisis del caso de la fusión de Exxon y Mobil en Colombia en tres etapas: El *antes*, hace referencia a la descripción de la cultura de ambas compañías antes del proceso de la fusión; el *durante*, a cómo fue el proceso de planeación e implementación de la fusión en temas de recursos humanos y el *después*, a cómo

fueron los resultados de la estrategia en términos de la cultura organizacional. Lo anterior, se realizó por medio de entrevistas a empleados provenientes de ambas organizaciones.

Para iniciar, la fusión entre Exxon y Mobil fue anunciada en el año 1998, tiempo en el cual según menciona Petersson (2015) había un problema de sobreoferta del petróleo lo que llevó a que los precios bajaran vertiginosamente. Por lo tanto, según se menciona en el caso, los objetivos de esta estrategia de fusión fueron, por un lado, para Mobil una oportunidad de subsistir ante los momentos difíciles y crecer en el área de exploración, y para Exxon, adquirir lo que tenía Mobil, mejor servicio al cliente y especialidad en el área de la distribución y comercialización de productos derivados del petróleo, específicamente lubricantes.

De acuerdo con lo anterior, los objetivos de esta fusión entre Exxon y Mobil van en línea con los planteamientos de Sánchez (1998) quien afirma que las fusiones y adquisiciones son estrategias que utilizan las organizaciones para lograr permanencia en el mercado; en estas se asignan recursos con el objetivo que estos sean recuperados en el tiempo y adicional obtener utilidades.

Se señala que esta estrategia fue más una absorción de parte de Exxon a Mobil, pero le dieron manejo de fusión; puesto que, tanto Mobil como Exxon fueron partícipes en la toma de decisiones, especialmente en las de capital humano (Petersson, 2015).

De acuerdo con la información obtenida en el caso de Petersson (2015), se analiza que esta estrategia de fusión por absorción contó con una planeación muy organizada y coordinada, y con un programa de gestión del cambio, focalizando su atención en el talento humano, y de ahí que sea

considerada uno de los casos de fusiones más exitosos en el mundo.

A partir de esto, se menciona que entre las estrategias para gestión del cambio que utilizó la nueva ExxonMobil de Colombia S.A., se destacan las siguientes (Petersson, 2015): El área de recursos humanos de Exxon, contó con un alto nivel de planeación y con el fin de apalancar el cambio, conformaron grupos con personal proveniente de Exxon y Mobil, donde participaron en la fase de planeación de la implementación y en la toma de decisiones importantes. Otra de las estrategias, fue designar un gerente y un diputado para cada una de las áreas de la nueva organización, uno proveniente de Exxon y otro de Mobil, con el fin de no permitir ningún tipo de exclusión y que desarrollaran el rol de líderes del cambio. El área de recursos humanos, antes de realizar la fusión, focalizó su atención en asuntos claves como la selección de personal, el tema salarial y de beneficios, y finalmente, el tema de la comunicación y manejo de los empleados. Y al respecto Petersson (2015) menciona: “Durante la fase de planeación Recursos humanos se ocupó de que se mantuviera lo más equitativo posible entre Exxon y Mobil para evitar choques entre las empresas en el principio de la fusión” (p. 28).

Acerca de la anterior estrategia utilizada por la nueva ExxonMobil de Colombia, la de conformar grupos con personas provenientes de ambas organizaciones y de seleccionar personas claves por cada área de la nueva organización, con el propósito de ser gestores y líderes del proceso de cambio, Kotter (1995) en su modelo de cambio afirma que es muy importante, durante este proceso, formar una coalición conductora poderosa, crear un grupo no sólo conformado por altos directivos sino también por empleados de todos los niveles, con el fin de que sean movilizadores de la nueva estrategia y los cuales deben trabajar como un equipo.

Otra de las estrategias imperantes durante este proceso de cambio, fue la comunicación, en la que, según Petersson (2015) se utilizaron diferentes metodologías y herramientas para que ésta fuera adecuada, constante y efectiva. Una de ellas fue el método de preguntas y respuestas, con el objetivo de que no se generaran falsas expectativas o rumores, y mantenerlos enterados de todo el proceso, evitando así alteraciones en el clima laboral y aumento de las resistencias. Por varios años se mantuvo un boletín de noticias de parte de recursos humanos, con el fin de disminuir las dudas y cuestionamientos entre los empleados sobre aspectos relacionados con el área, como compensaciones, programas de beneficios y demás. Según se menciona en el caso, con esto “se buscaba mantenerlos involucrados en el proceso, es decir, que ellos no se sintieran como que eran un activo más, sino que eran personas parte de la empresa y que valían sus opiniones” (p. 25).

Sobre la estrategia de comunicación durante los procesos de cambio, Kotter (1995) recomienda que se debe crear una visión que ayude a clarificar hacia dónde debe movilizarse los esfuerzos de la organización durante este proceso y a su vez se debe comunicar esta visión, utilizando todos los medios posibles, adicional a la visión, se deben comunicar todas las estrategias que conduzcan al logro de esta. También la CEB (2016) en su modelo de cambio de código abierto, recomienda que para implementar los cambios se debe crear una estrategia de comunicación que se enfoque en conversar y no en informar; refocalizando las comunicaciones de manera que se den en conversaciones abiertas.

Este proceso de cambio, según la información recopilada en Petersson (2015), da a entender que fue una fusión debidamente acompañada por expertos en proceso de cambio, además fue favorecido por la cultura Mobil, y el respeto que la cultura Exxon mostró hacia los valores de

la empresa que eligió para fusionarse.

Es además factible, que las raíces que compartían ambas empresas facilitaron la conexión y entendimiento entre estas, además de los intereses económicos, competitivos e innovadores que estos tenían para continuar incursionando en el mercado.

Además de tener un proceso de cambio bien estructurado, la nueva ExxonMobil de Colombia S.A., se focalizó en la construcción de la nueva cultura organizacional, adoptando elementos culturales claves de ambas organizaciones; sin embargo, como fue Exxon quien absorbió a Mobil, prevalecieron sus rasgos culturales principales, el del control y los procedimientos estandarizados y fue finalmente Mobil, quien se tuvo que adaptar a los procesos de Exxon que eran más complejos para dejar de lado.

Al respecto, Petersson (2015) afirma que:

Es importante tener en cuenta que cada empresa es diferente y maneja sus problemas y situaciones de manera distinta a la otra con la que se vayan a unir, y no siempre será sencillo adaptarse al cambio. Por esta razón al fusionar dos empresas, no siempre es posible fusionar las culturas organizacionales, y generalmente una prevalecerá sobre la otra. (...) que a pesar de que sea una fusión exitosa, una cultura siempre va a prevalecer sobre la más débil (p. 7).

Acerca de las culturas de ambas organizaciones antes del proceso de la fusión, se rescatan los siguientes aspectos que según Petersson (2015) se extrajeron gracias a las entrevistas realizadas a empleados de ambas organizaciones: En Exxon se observaba una cultura basada en controles, eficiente, con procesos bien definidos, formal, rigurosa y transparente en sus operaciones. Mobil

por su lado, conservaba un ambiente familiar, de cordialidad, orientada en el servicio al cliente, con empleados de mente liberal y creativa. Se caracterizaba por ser fraternal, lo que generaba que sus empleados se considerarían como una gran familia; sin embargo, era una organización exigente, pero de relaciones relajadas. Según Petersson (2015), uno de los valores que adquirió con mayor fuerza Exxon de Mobil, fue precisamente la orientación al servicio.

Se puede observar que ambas culturas eran disímiles, pues en términos generales para Exxon, los controles mantenían su eficiencia a través del seguimiento a los procedimientos, mientras que para Mobil su foco principal era el servicio al cliente. Las percepciones en general de los empleados de cada una de las organizaciones se basaban en que, para la cultura de Exxon, la cultura Mobil era más liberal y para Mobil la cultura Exxon, era conservadora.

Durante el proceso de fusión, la nueva ExxonMobil de Colombia utilizó diferentes estrategias que aportaron al proceso de construcción cultural, las cuales se basaban en indemnizaciones debidas para quienes no continuaban en la organización, igualdad en los beneficios para los empleados adoptando el sistema de beneficios que tenía Exxon el cual era más completo que el de Mobil, sesiones de preguntas y respuestas con el fin de mantener informados a los empleados y mantener en su estructura jerárquica una persona de Mobil y una persona de Exxon como representación en los niveles más altos.

Adicional a lo anterior, como estrategia de asimilación cultural utilizada por la nueva ExxonMobil de Colombia, fue la equidad en el sistema salarial, puesto que se integró al personal proveniente de Mobil en el sistema de ranking de Exxon. Consistía en clasificar a los empleados de acuerdo con su potencial y resultados, y sobre esto, definir las compensaciones y equilibrar los

salarios de los de Mobil con los de Exxon que eran más altos.

Estas estrategias utilizadas por la nueva organización como parte del proceso de construcción y asimilación cultural permitieron que el personal impactado durante este proceso de fusión, tuviera una mejor adaptación, al facilitarles la interacción con la nueva cultura y a su vez, probablemente disminuyeron las resistencias y aumentaron conductas en el personal que favorecieron el cambio.

Para concluir, teniendo en cuenta el análisis realizado por Petersson (2015), se puede inferir que, aunque ambas culturas eran diferentes, éstas tenían claro que obtener buenos resultados era el objetivo de ambas organizaciones. La cultura Mobil jugó un papel indispensable en el éxito de esta fusión, puesto que gracias a su mentalidad abierta, flexible, libre, su buen clima laboral y su capacidad de adaptación, permitieron que la cultura Exxon terminará por aceptar valores como el servicio al cliente y los instaure fuertemente como parte indispensable de la nueva cultura; y de la misma manera, Mobil recibió los lineamientos de Exxon y se adaptó finalmente a ellos, al punto de lograr el éxito de la fusión, sin olvidar las raíces en cuanto a valores dejados de manera permanente por la cultura Mobil.

En línea con lo anterior, Castro (2003) (como se citó en Tenorio, 2015) afirma que “Un factor clave para que los esfuerzos de cambio cultural tengan éxito, es la inclinación de las personas a aceptar el cambio o aculturarse” (p. 23). La actitud flexible y abierta del personal proveniente de Mobil, fue determinante para que este proceso de asimilación cultural se llevara a cabo de una manera positiva, ya que, si su resistencia hubiera sido mayor, probablemente a la nueva organización les hubiera tardado más tiempo en consolidar los cambios y la nueva cultura.

Así, de acuerdo con los planteamientos de Castro (2003) (como se citó en Tenorio, 2015) en el proceso de asimilación cultural los miembros de la empresa adquirida renuncian voluntariamente a su cultura, así como a la mayor parte de sus prácticas y sistemas organizativos y adoptan la cultura y sistemas de la adquirente” (p. 23).

Para finalizar, según menciona Petersson (2015), este proceso de integración y asimilación cultural tomó aproximadamente entre tres y cuatro años, y los equipos de gestión del cambio lograron unir exitosamente dos organizaciones con culturas tan diferentes, lo anterior sin dejar de lado que:

Una cultura prevalecerá sobre la otra, una de las dos deberá adaptarse y lo que se debe hacer en este caso es, desde los líderes, manejar el cambio de manera que la adaptación no genere anticuerpos organizacionales, sino que por el contrario se vea como un cambio positivo que busca la eficiencia de la nueva organización (p. 35).

Conclusiones y Recomendaciones

En este trabajo, se hizo un rastreo bibliográfico y cibergráfico sobre cinco estudios e investigaciones que se realizaron en Colombia y Argentina, acerca del impacto de las fusiones y adquisiciones empresariales en la cultura organizacional.

Además, se presentó una recopilación de los conceptos de fusión y adquisición, Cultura y Cambio Organizacional, se realizó un recorrido teórico con los principales autores que han estudiado cada tema.

Se hizo una revisión de los conceptos de fusión y adquisición, partiendo de la historia en que se comenzaron a desarrollar estos fenómenos, identificándose cuatro periodos. Posteriormente, se procedió a definir estos dos conceptos y su clasificación económica, encontrando que existen numerosos autores que han aportado a este tema.

Acerca del concepto de Cultura Organizacional, se comenzó por un recorrido histórico de los inicios del concepto, en donde se evidenció cómo, a través del tiempo, éste iba evolucionando, y más autores se empezaban a interesar en el estudio de este tema. Luego, se mencionaron dos perspectivas tradicionales de la cultura organizacional, que han sido las más grandes precursoras. Seguido, se hizo una descripción de las principales definiciones de cultura organizacional, los tipos, sus funciones, importancia de ésta para la organización y finalizando con el diagnóstico de la cultura organizacional. Con este recorrido teórico, se encontró que no existe mucho consenso sobre la definición de cultura organizacional y que existen múltiples enfoques y corrientes desde la cual se puede abordar. También se logró un mayor entendimiento de la importancia de la Cultura para la organización y más específicamente en los procesos de fusión y adquisición.

Posteriormente, se recopiló información acerca del concepto de cambio organizacional, exponiendo diferentes tipos y definiciones; se abordaron algunos modelos, entre tradicionales y contemporáneos, además de la forma cómo se planea el cambio organizacional y finalizando con el cambio en la cultura. Al igual que el concepto de cultura, son muchos los autores y corrientes que estudian el fenómeno de cambio organizacional, su escogencia y conveniencia va de acuerdo con las necesidades de cada organización en particular.

Finalmente, se realizó el análisis de tres casos: *Adquisición de la empresa Rica Rondo por*

parte de Alimentos Cárnicos, La fusión entre Hewlett Packard y Compaq y La fusión de dos grandes empresas petroleras: la Esso Colombiana Limited y Mobil de Colombia; en estos se pudo evidenciar cómo las estrategias de fusión y adquisición empresarial se pueden llevar a cabo de una manera adecuada, utilizando estrategias que conlleven a minimizar el impacto negativo para la organización y las personas implicadas. Si estas operaciones se planean y se gestionan estratégicamente, teniendo en cuenta la gran importancia de la cultura organizacional, muy probablemente se tendrán los resultados esperados.

Es necesario, por lo tanto, reconocer que los procesos de fusión y adquisición empresarial son operaciones estratégicas que actualmente utilizan las organizaciones con el fin de seguir operantes en el mercado, y por ser una estrategia actual y común, debe desarrollarse de la mejor manera, reconociendo e interviniendo los impactos que esta conlleva, incluyendo la gestión para disminuir el impacto en las culturas organizacionales de las empresas que hagan parte de la estrategia.

Se concluye entonces, que la fusiones y adquisiciones empresariales, impactan directamente la cultura, y que este impacto puede ser positivo o negativo, dependiendo del proceso que se realice a lo largo de la construcción de la misma. La construcción de las nuevas culturas dentro de los procesos de fusión y adquisición, deben ser vistas como procesos de cambio, y por lo tanto deben ser manejadas de esta manera; observamos a lo largo del presente trabajo, las diferentes estrategias de gestión del cambio que pueden llevarse a cabo, las cuales sirven para generar el menor impacto posible, en este caso, en la construcción de la nueva cultura organizacional que surgirán de la fusión o adquisición de empresas.

A manera de recomendación, y dando cumplimiento al último objetivo de este trabajo, tomando como referencia el análisis de los tres casos expuestos, se plantearán una serie de prácticas administrativas, que pueden ser utilizadas como estrategias en los procesos de transformación y construcción cultural en las organizaciones que planeen un proceso de fusión y adquisición; esto sin olvidar que cada organización es diferente y por ende tiene una cultura particular; sin embargo, estas prácticas pueden servir de referencia para el manejo de un proceso tan complejo y tan impactante para toda la organización, como lo es la influencia que tienen las fusiones y adquisiciones en la cultura organizacional.

A continuación, se mencionarán prácticas administrativas que contribuyeron a resultados favorables en el proceso de construcción y transformación cultural, durante estrategias de fusiones y adquisiciones:

La habilidad gerencial es una variable importante para los buenos resultados en una fusión y adquisición. Es crucial para una correcta dirección del proceso de integración, contar con “gerentes del cambio”. En los procesos de fusión y adquisición es muy importante tener un equipo interdisciplinario y experto en gestión del cambio, que tenga muy buenos conocimientos de cada una de las organizaciones que serán impactadas, para así direccionar el proceso de una manera adecuada, puesto que éste requiere de lecturas profundas y manejo profesional de los diferentes comportamientos que se dan naturalmente en todo proceso de cambio.

El rol del área de Gestión Humana a lo largo del proceso de fusión y adquisición es muy indispensable, ya que deben garantizar de antemano la comprensión de los riesgos de integración del capital humano y las respuestas pertinentes a los mismos durante todo el proceso.

Para emprender la construcción de la cultura organizacional en una estrategia de fusión y/o adquisición, se recomienda realizar un análisis y diagnóstico de la cultura en las empresas comprometidas, para así tener información sobre las similitudes y divergencias, y con ello, definir la forma más adecuada de gestionar el cambio. Este diagnóstico, se debe realizar en todas las etapas del proceso de fusión y/o adquisición y no sólo en la fase post-fusión, como normalmente ocurre, sino también y especialmente en la fase previa y durante la negociación. Ya que muchas de estas estrategias fracasan por diferencias en el manejo de la cultura o por la escasa o ninguna medición de este aspecto.

Una medición temprana de las diferencias culturales puede servir para anticipar los retos por afrontar, para escoger el enfoque correcto de integración, para estimar el tiempo, los costos, las posibles sinergias y para prevenir problemas de rotación y falta de motivación; la medición cultural debe ser un elemento decisivo en las fusiones y/o adquisiciones, y preferiblemente en las etapas más tempranas. El tener un conocimiento más profundo y detallado de la cultura de las organizaciones implicadas, permite aprovechar en beneficio de la nueva construcción cultural, elementos claves de las culturas que agreguen más valor.

Para la creación de una nueva cultura organizacional, es importante formar una coalición conductora poderosa, es decir, crear un grupo no sólo conformado por altos directivos, sino también por empleados de todos los niveles, con el fin de que sean movilizados de la nueva estrategia.

En una adecuada planificación del cambio organizacional, es de vital importancia hacer partícipes a los trabajadores en la toma de decisiones y en la forma en que se comunica. Sin

importar que una organización absorba a la otra, se recomienda tener en cuenta, en la toma de decisiones, a personal de los diferentes niveles que hagan parte de la empresa absorbida. Se recomienda realizar grupos de trabajo donde se realicen diferentes actividades por medio de las cuales se permita a los empleados expresarse respecto al proceso de cambio y se les permita exponer sus ideas. Esto como estrategia de inclusión en la conformación de la nueva organización.

Otra de las estrategias imperantes durante los procesos de fusiones y adquisiciones, es la comunicación, con el objetivo de que no se generen falsas expectativas, rumores, y mantener enterados de todo el proceso al personal implicado. Si esta se gestiona de una manera adecuada al ser honesta, continua, exacta, creíble y congruente con lo que sucede; reduce la incertidumbre, las posibles resistencias, alteraciones en el clima laboral y aumenta el compromiso y la percepción de los empleados respecto a la honestidad y el grado de confianza que se puede tener con la nueva empresa. Cada organización debe analizar cuál es la manera más efectiva para gestionar la comunicación, esto depende de la información que se quiere dar, el tamaño de la organización y tipo de público a quien va dirigido; pero se ha encontrado que entre más directa es la comunicación, más efectividad tendrá.

Para la construcción de la nueva cultura organizacional, es beneficioso utilizar elementos culturales de las empresas implicadas en el proceso fusión y adquisición, lo cual ayuda a generar identidad y mayor compromiso por parte de los miembros, como ejemplo el uso de símbolos, artefactos, infraestructura y rituales de las culturas anteriores. Aunque generalmente una cultura va a primar sobre la otra, no es adecuado imponerla, pues trae mayor ventaja la integración de rasgos culturales de ambas organizaciones.

Para finalizar, toda organización, sin importar si va a llevar a cabo un proceso de fusión o adquisición, debe gestionar la cultura, ya que es imprescindible para los empleados, pues genera identidad, la cual ayudaría en momentos de crisis y cambios. Este sería uno de los retos de las organizaciones y los líderes, tener una cultura arraigada en los empleados de la que sientan partícipes, orgullosos y comprometidos, para de esta manera, minimizar los comportamientos negativos que puedan surgir a raíz de los cambios que trae la estrategia de fusión y/o adquisición y que pueden afectar a su vez, la planeación estratégica de toda la organización.

Referencias Bibliográficas

- Arnold, J. y Randall, R. (2012). PSICOLOGIA DEL TRABAJO. Comportamiento humano dentro de la organización. México: Pearson Educación.
- Belmar, M., Cáceres, P., y Salas, P. (2002). El impacto de las fusiones y adquisiciones sobre tres variables de la gestión de recursos humanos: capital humano, cultura y clima organizacional. Análisis de casos. (Tesis para optar al título de ingeniero comercial). Repositorio académico de la Universidad de Chile. Santiago de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/111741>
- CBE Corporate Leadership Council. (2016). El Cambio de Código Abierto. Cómo lograr el funcionamiento de la gestión del cambio.
- Código de Comercio Colombiano Ley número 222 (Capítulo 2: Escisión) (Diciembre 20 de 1995). Superintendencia de Sociedades. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/leyes/Leyes/Ley%20222%20de%201995.pdf>
- Colombia. Biblioteca Universidad de Antioquia. (2013). La fusión empresarial desde el discurso organizacional: estudio de caso en el sector financiero [CD-ROM]. Medellín: López, O., & Suarez, C.
- Escobar, I. (s.f). Monografias.com. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos15/fusion-adquis/fusion-adquis.shtml#ixzz4b80qyX3J>

- Estrategia y negocio. (7 de diciembre de 2015). 2015: El año récord de fusiones y adquisiciones empresariales. Recuperado de <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/908808-330/2015-el-a%C3%B1o-del-r%C3%A9cord-de-fusiones-y-adquisiciones-empresariales>
- Galindo, P. (2002). la cultura organizacional y el desarrollo del capital humano, la organización como sistema de relaciones sociales. Revista Iberoamericana de relaciones laborales. (11), 95-116. Recuperado de <http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/trabajo/article/view/173/286>
- García, C.M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Universitas Psychologica, volumen (5), 163-174. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750112>
- Gaughan, P. (2005). Fusiones y Adquisiciones: las claves para prevenir errores.
- Gilles, P. (1988). La Planificación del Cambio. México D.F. Editorial México.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2002). Administración, 9ª edición: Un enfoque basado en competencias. Colombia: Thomson Learning.
- Isaza, C. (enero – junio, 2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. & Gestión. Vol (34). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000100003
- Isaza, C. (julio – diciembre, 2013). La cultura corporativa: un factor clave en el Proceso de

adquisición organizacional. Revista de economía & administración, Vol (10), 31-44.

Jover, I. (2010). Proceso de Cambio Organizacional. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/procesos-cambio-organizacional/>

Kotter, J. (1995). Liderando el Cambio: Por Qué los Esfuerzos de Transformación Fracasan.

Harvard Business Review. Recuperado de

<http://www.dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/docs/Cambio%20y%20Gestion%20del%20cambio/Liderando%20el%20cambio%20John%20Kotter.pdf>

Lozano, M. (1999). Las fusiones de empresas: un enfoque contractual. Salamanca, España:

Ediciones Universidad de Salamanca.

Moreira, B. y Poglioli, G. (2002). Estudio de caso: “Factores culturales que intervinieron en la

fusión Hewlett Packard - Compaq”. Argentina: Universidad argentina de la empresa.

Recuperado de

<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2419/Moreira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Obligación tributaria (Titulo 4: reorganizaciones empresariales). Estatuto Tributario Nacional.

Recuperado de <http://estatuto.co/>

Pacheco, P. (2010). Gestión del cambio organizacional y resistencia al cambio. Un enfoque

Hermenéutico. Recuperado de [https://www.gestiopolis.com/procesos-cambio-](https://www.gestiopolis.com/procesos-cambio-organizacional-resistencia-cambio-enfoque-hermeneutico/)

[organizacional-resistencia-cambio-enfoque-hermeneutico/](https://www.gestiopolis.com/procesos-cambio-organizacional-resistencia-cambio-enfoque-hermeneutico/)

Petersson, D. (2015). Análisis del cambio de la cultura organizacional en una fusión. El antes, durante y después. (Tesis de pregrado en Administración de empresas). Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA. Bogotá. Recuperado de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/1358/5/TG01008.pdf>

Pricewaterhousecoopers. (2008). Boletín de Finanzas Corporativas y Recuperaciones: fusiones y adquisiciones (Número 3). Recuperado de <https://www.pwc.com/ve/es/finanzas-corporativas-y-recuperaciones/assets/boletin-cfr-edicion-03-2008.pdf>

Ruiz, Y., y Naranjo, C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas*, 8 (2), 285-307. Recuperado de <http://revistas.usta.edu.co/index.php/diversitas/article/view/123/169>

Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., y Lanero, A. (2006). Cultura Organizacional: Desentrañando Vericuetos. *Revista de antropología Iberoamericana*, 1 (3), 374-397. Recuperado de <http://www.aibr.org/OJ/index.php/aibr/article/view/225>

Sánchez, J. (2001). Gerencie.com. Bogotá. <http://www.gerencie.com/requisitos-para-la-fusion-y-escision-de-sociedades.html>

Tenorio, D. (2015). Cultura organizacional en fusiones y adquisiciones: Conceptos básicos y lecciones aprendidas. (Tesis de maestría en administración). Universidad Eafit. Medellín. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7414/DianaMAria_TenorioEguizabal

_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Zaccagnino, N. (2005). Fusiones y cultura organizacional: El caso HP-COMPAQ. (Tesis de maestría). Universidad del Cema. Argentina. Recuperado de https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2005/MADE_Zaccagnino.pdf

Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008). Gestión de la Cultura Organizacional. Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración.

Zapata, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. Cuadernos de administración, volumen (18), 163-186. Recuperado de <http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/151/1161>