

# Cultura organizacional en fusiones y adquisiciones: conceptos básicos y lecciones aprendidas

Diana María Tenorio Eguizábal

[dtenorio@eafit.edu.co](mailto:dtenorio@eafit.edu.co)

## *Resumen*

En este artículo se presenta una revisión de los conceptos 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. Para complementar la ilustración de los conceptos se revisan diez casos de fusiones exitosas y fallidas en diferentes condiciones, sectores económicos y partes del mundo. En este sentido, este trabajo ayuda al entendimiento del concepto de cultura organizacional en el contexto de las fusiones y adquisiciones desde un componente teórico y también desde las lecciones aprendidas en casos anteriores.

## *Palabras clave*

Cultura organizacional, fusiones y adquisiciones, ajuste cultural, aculturación, lecciones aprendidas

## *Abstract*

This article reviews the corporate culture basic concepts from merged and acquired companies to provide an accurate understanding of the mentioned idea given its relevance in the success or failure of the corporate growth. In order to complement the explanation, 10 successful and failed merger cases were revised within different economic circumstances, industry sectors and parts of the world. In this regard, this revision leads to the understanding of the corporate culture concept in mergers and acquisitions from a theoretical perspective as well as from lessons learned from previous experiences.

## *Key words*

Organizational culture, mergers and acquisitions, cultural fit, acculturation, lessons learned

## 1 Introducción

Los procesos de fusiones y adquisiciones (F/A) han venido en aumento en los últimos años, siendo una de las estrategias empresariales utilizadas para crecer; sin embargo, su tasa de fracasos es muy alta, razón por la cual estos procesos se han venido estudiando desde diferentes perspectivas buscando explicar este fenómeno. Una de ellas es la perspectiva de los estudios organizacionales, dentro de los cuales aparece la cultura organizacional como un factor relevante para el éxito de las F/A. Pese a esto, en la práctica el concepto de cultura organizacional no siempre es tenido en cuenta o no se le da la suficiente importancia durante los procesos de F/A.

El objetivo de este trabajo consiste en brindar al lector los conceptos básicos relacionados con la cultura organizacional en las F/A para esclarecer estos conceptos. Se quiere facilitar la comprensión del concepto de cultura organizacional y su importancia en los procesos de F/A mediante el análisis documental a partir de fuentes secundarias entre las cuales se encuentran artículos de publicaciones, libros y tesis.

Este trabajo está organizado de la siguiente manera: en la Sección 2 se exponen los conceptos básicos sobre la cultura organizacional y sus diferentes perspectivas. En la Sección 3 se presentan las definiciones de fusión y adquisición, los diferentes tipos existentes y las motivaciones para realizar estos procesos. En la Sección 4 se presentan las principales teorías de la cultura organizacional en las fusiones y adquisiciones. La Sección 5 recopila lecciones aprendidas de diez adquisiciones exitosas y fallidas. Finalmente, en la Sección 6 se presentan algunas conclusiones.

## 2 Cultura organizacional

### 2.1 Definición de cultura

El concepto de cultura ha sido estudiado por gran parte de las ciencias sociales, siendo la antropología la que más se ha dedicado a ella (Gentilin, 2012). Varios autores han revisado el concepto a través del tiempo abordando sus estudios desde diferentes perspectivas. Una de las referencias clásicas sobre la cultura se remonta al año 1877 y es establecida por Tylor, quien la define de la siguiente forma: “Ese todo complejo que incluye los saberes, las creencias, el arte, las leyes, la moral, las costumbres y todas las otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre en tanto miembro de una sociedad” (Citado por Aktouf, 2002: 70).

Existen diversas definiciones con acentos y enfoques distintos. Algunas cubren desde el “sistema común de valores, creencias y normas” (la definición más popular) hasta el “sistema de

conocimientos compartidos”; desde dimensiones cognitivas y perceptivas hasta emocionales y expresivas (Alvesson y Berg, 1992: 77). Este documento no busca hacer un recorrido por las diferentes definiciones de cultura a nivel antropológico; sin embargo, es posible afirmar que las definiciones coinciden en algunos conceptos, lo que Gentilin resume como: “La cultura de una sociedad es el conjunto de ideas, sentimientos y patrones de comportamientos habituales adquiridos a través de la instrucción, la imitación o la innovación, y en el cual sus miembros participan en mayor o menor medida” (2012: 52). Con estas definiciones podemos obtener una idea general del concepto, que luego sería trasladado a los estudios organizacionales.

## 2.2 Inicios de la cultura organizacional

Hacia los años setenta y ochenta empezaron a surgir múltiples estudios que abordaban el concepto de cultura en las organizaciones. Preocupados por la falta de productividad en las empresas y la falta de motivación, los investigadores empezaron a estudiar las formas de administración en diferentes países, entre ellos Japón cuyo éxito económico contrastaba con la crisis vivida en Occidente. Japón se presentaba como ejemplo de desempeño y eficacia acompañado de una cultura bien particular. Se inicia así una de las tendencias en estudios de cultura organizacional: la administración comparativa (Aktouf, 2002).

Allaire y Firsirotu plantean (1984) que en 1980 se publicó en *Business Week* un artículo sobre cultura corporativa que despertó gran interés y al cual le sucedieron muchas publicaciones relacionadas: “Corporate Culture: The hard-to-change values that spell success or failure”. Según Smircich (1983), se tomó prestado de la antropología el concepto de cultura, sin existir en ésta un consenso de su significado. La falta de consenso en el concepto de cultura se vio también reflejada en diferentes intereses de investigación y aplicación en el campo de los estudios organizacionales.

El concepto de cultura tiene un alto grado de complejidad, y varios autores, entre ellos Allaire y Firsirotu, dejaron clara su preocupación de que los conceptos de cultura a nivel antropológico hubieran sido trasladados a los estudios organizacionales de manera ligera y sin contar con el soporte de alguna corriente de pensamiento específica, corriendo el peligro de transformar el concepto de cultura en un concepto superficial y sin mayor sentido.

Pese a ello:

Esta corriente no ha cesado de fortalecerse y de crecer hasta constituir, hoy por hoy, casi un campo disciplinario independiente y total con sus especialistas, sus escuelas, sus tendencias, sus “clásicos”, sus revistas, sus números especiales regulares en publicaciones periódicas importantes tales como *Administrative Science Quarterly*, *Organization Studies*, *International Studies of Management and Organization*, *Revue française de gestion*, *Revue internationale de gestion*, sin contar los innumerables artículos en las revistas de mayor difusión, del tipo *Fortune* o *Business Week* (Aktouf, 2002: 63).

Se reconocen como autores “clásicos” los más citados que marcaron el inicio de esta corriente, entre ellos Ouchi, Deal y Kennedy, Peters y Waterman, Pettigrew, Weick, Schein, Pascale y Athos (Aktouf, 2002).

### 2.3 Clasificaciones y corrientes de la cultura organizacional

Allaire y Firsirotu en su artículo “Teorías sobre la cultura organizacional”, propusieron una clasificación de los estudios de cultura desde la antropología, clasificación que es posible trasladar a los estudios de cultura en teoría organizacional. Consta de ocho escuelas de pensamiento, las cuales a su vez hacen parte de dos grandes ejes:

- La cultura como sistema sociocultural. Este eje es posible dividirlo en cuatro escuelas de pensamiento: la escuela funcionalista (Malinowski) y la escuela funcionalista-estructuralista (Radcliffe-Brown) que son escuelas sincrónicas y hacen hincapié en el

estudio de la cultura en momentos históricos precisos y lugares bien definidos. La escuela histórico-funcionalista y la escuela ecológico-adaptacionista que son escuelas diacrónicas que se preocupan por la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de culturas particulares. Las escuelas pertenecientes a este eje de pensamiento consideran a las organizaciones como sistemas socioculturales; sus esquemas colectivos de significados y valores, sus sistemas de conocimientos y creencias se funden y no se pueden disociar de su componente estructural, formando así un todo integrado. El comportamiento es su forma de expresión.

- La cultura como sistema de ideas. Bajo este eje de pensamiento se considera que la cultura es diferente a lo social, pero se interrelacionan. Hay tres escuelas que consideran que la cultura se encuentra en el espíritu de los portadores de cultura: la escuela cognoscitiva, la escuela estructuralista (Levi Strauss) y la escuela de equivalencia mutua. De otra parte la escuela simbólica (Geertz) propone que la cultura es un producto de la mente como un sistema de significados y símbolos compartidos.

Otra clasificación es la planteada por Smircich (1983) quien establece que es posible identificar cinco diferentes enfoques según la concepción de los autores en cuanto a organización y cultura (Figura 1).

Figura 1. Intersecciones entre teoría cultural y teoría organizacional

**CONCEPTOS DE  
“CULTURA”  
PROVENIENTES DE LA  
ANTROPOLOGÍA**

**TEMAS DE INVESTIGACIÓN  
EN ORGANIZACIÓN Y  
ADMINISTRACIÓN**

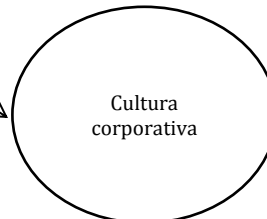
**CONCEPTOS DE  
“ORGANIZACIÓN”  
PROCEDENTES DE LA  
TEORÍA ORGANIZACIONAL**

La cultura es un instrumento que sirve a las necesidades biológicas y psicológicas humanas (por ejemplo, el funcionalismo de Malinowski)



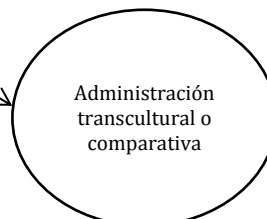
Las organizaciones son instrumentos sociales para cumplir tareas (por ejemplo, la teoría clásica de la administración)

La cultura funciona como un mecanismo adaptador-regulador. Unifica a los individuos en las estructuras sociales (por ejemplo, el estructural-funcionalismo de Radcliffe Brown)



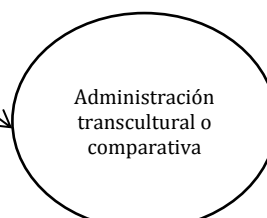
Las organizaciones son organismos que se adaptan y existen a través de procesos de intercambio con el entorno (por ejemplo, teoría de la contingencia)

La cultura es un sistema de cogniciones compartidas. El pensamiento humano genera cultura mediante un número finito de reglas (por ejemplo, la etnocencia de Goodenough)



Las organizaciones son sistemas de conocimiento. La “Organización” permanece en el entramado de significados subjetivos que los miembros de la organización comparten en diferentes grados, y parece funcionar apegada a algo parecido a las reglas (por ejemplo, la teoría de la organización cognitiva)

La cultura es un sistema de símbolos y significados compartidos. La acción simbólica requiere ser interpretada, leída o descifrada de manera tal que pueda entenderse (por ejemplo, la antropología simbólica de Geertz)



Las organizaciones constituyen patrones de discurso simbólico. La “Organización” se mantiene a través de modos simbólicos tales como el lenguaje, que facilitan los significados compartidos y la realidades compartidas (por ejemplo, la teoría simbólica de la organización)

La cultura es una proyección de la infraestructura inconsciente universal de la mente (por ejemplo, el estructuralismo de Levi-Strauss)



Las formas y prácticas organizacionales son las manifestaciones de procesos inconscientes (por ejemplo, la teoría de la organización transformacional)

Fuente: Smircich (1983).

En los dos primeros enfoques la cultura es vista como una variable que puede ser dependiente o independiente, interna o externa. En los otros tres enfoques la cultura es una metáfora para conceptualizar la organización:

- La cultura como variable
  - Cultura y administración comparativa: la cultura como una variable independiente. Bajo este enfoque se revisan las variaciones en las prácticas y actitudes gerenciales y de los empleados a lo largo de diferentes países. En este caso la cultura es un valor de fondo, una variable explicativa o un amplio marco de referencia que influye en el desarrollo y fortalecimiento de las creencias. Su aplicación en multinacionales o en casos de interdependencia global hacen que sea un enfoque de gran interés, con obras muy reconocidas como Teoría Z y El arte de la administración Japonesa
  - Cultura corporativa: la cultura como una variable interna. En este caso, las organizaciones se perciben como instrumentos sociales que producen bienes y servicios y, como un producto derivado, también generan dispositivos culturales distintivos tales como rituales, leyendas y ceremonias. Se considera que la dimensión simbólica o cultural puede, de alguna manera, contribuir al equilibrio sistémico global y a la efectividad de una organización. Algunos libros defienden que las organizaciones con culturas “fuertes” son, de hecho, más aptas para ser exitosas Aunque muy cuestionado, este enfoque resulta muy atractivo para los administradores estratégicos que ven en la cultura una variable útil que puede ser moldeada para influir en el desempeño de la organización.
- La cultura como una metáfora de base para conceptuar a la organización.

- Bajo este enfoque las organizaciones deben entenderse como culturas, así como en otros momentos se han comparado con máquinas, organismos, teatros, prisiones psíquicas, etc. Se deja atrás la posición de que una cultura es algo que una organización tiene y se toma la visión de que una cultura es algo que una organización *es* (Smircich, 1981). Los autores estudian la cultura desde tres visiones distintas: en la antropología cognitiva la cultura constituye un conocimiento compartido; en la antropología simbólica la cultura es un sistema de significados compartido y de acuerdo con la antropología estructural y la psicodinámica la cultura es una manifestación y expresión del funcionamiento inconsciente de la mente.

Aunque puedan existir comprensiones diferentes de la naturaleza específica de la cultura entre los diferentes teóricos, al utilizar el concepto de cultura como una metáfora de base todos llegan a considerar la organización como una forma particular de la expresión humana. El centro de la atención de los investigadores aquí también está en el lenguaje, los símbolos, los mitos, las historias y los rituales, así como en la perspectiva de la cultura como variable discutida previamente.

Zapata (2002) presenta un análisis de las dos perspectivas tradicionales de la cultura organizacional: la perspectiva funcionalista y la perspectiva humanista-radical. En la perspectiva funcionalista, que ha sido la tendencia dominante en los estudios de cultura organizacional, la cultura es una variable que moldea la identidad de la empresa. Es una variable construida por los individuos miembros, con el fin de realizar ciertas funciones indispensables para la



supervivencia de la organización, especialmente las de integración y motivación. Se considera la cultura una variable al servicio de los administradores para conducir la empresa hacia el éxito.

Lemaitre (1985) y Savoie y Chagnon (1987) citados por Aktouf (2002) resumen lo que sería la cultura coporativa:

Sería un “conjunto de evidencias” o un “conjunto de postulados” compartidos por los miembros, dirigentes y empleados. Sería un “cemento” que “mantiene la organización como un todo”, que le da un “sentido” y un “sentido de identidad” para sus miembros. Sería también un “sistema de representaciones y de valores compartidos” que harían que “cada uno, en la empresa, adhiriera a una visión común de lo que es la empresa”, un “compromiso” del personal hacia una entidad unificadora, la empresa, concebida como un “cemento social”, un “conjunto de creencias, de valores y de normas” que constituye “modelos de comportamiento”, un conjunto de “símbolos”, de “significaciones” y de “objetivos” compartidos (65).

Schein (1984), como uno de los principales representantes de la perspectiva funcionalista, considera que la cultura debe ser analizada en tres diferentes niveles: el primer nivel es el de los artefactos y creaciones visibles (tecnología, arquitectura, formas de vestir, patrones de comportamiento visibles y audibles): es el más fácil para obtener datos pero no necesariamente el más fácil de interpretar. Para entender el porqué de estas manifestaciones se debe pasar al segundo nivel, donde se encuentran los valores, lo que la gente dice que explica su comportamiento. Sin embargo, se trata de valores adoptados, lo que idealmente se desea. En el último nivel están los supuestos básicos que se encuentran en el subconsciente y son aceptados sin cuestionamientos. Schein (citado por Zapata, 2002) explica que cada modelo es una manifestación del nivel anterior, siendo el primer nivel el más visible y fácil de cambiar y el último el más profundo y resistente al cambio y en donde se encuentra la base de la cultura

En la perspectiva humanista-radical se genera una oposición a la perspectiva funcionalista. Su fundamento teórico proviene directamente de las raíces de la antropología. No ve en la cultura una herramienta de gestión sino una forma de analizar y estudiar las organizaciones. La

perspectiva humanista radical reconoce la importancia de las interacciones de la empresa y su medio (nacional, regional o profesional), en la creación de una cultura, en las que las tradiciones sociales y religiosas de las sociedades impregnan las culturas de la empresa. Por otro lado, esta perspectiva resalta las dualidades y los antagonismos que se presentan por las tensiones existentes entre las diferentes subculturas, particularmente a través del conflicto, desvirtuando el carácter aglutinador de la cultura organizacional en el enfoque funcionalista (Zapata, 2002).

Uno de los autores más reconocidos de esta perspectiva es Aktouf (2002). Este autor adopta una posición crítica sobre la perspectiva funcionalista, la cual, según su punto de vista, raya en la manipulación. Además, considera que es esta perspectiva “ha sido víctima de interpretaciones abusivas en lo que concierne a la teoría y los conceptos fundamentales de la antropología” (64). Por último, afirma: “La cultura es una cosa demasiado vasta, demasiado importante, demasiado profundamente inscrita en las estructuras, la historia, el inconsciente, la vivencia y el devenir colectivo humano para ser tan trivialmente tratada como variable dependiente de la que se puede aislar, medir, tratar y diseñar en sus factores y componentes” (68).

Existen entonces dos corrientes predominantes en la forma de concebir la cultura en la organización. De un lado, está la perspectiva funcionalista, conocida también como cultura corporativa; y de otro lado la perspectiva humanista-radical o cultura organizacional. Las principales diferencias están plasmadas en la siguiente tabla.

Tabla 1. Principales diferencias entre cultura corporativa y cultura organizacional

<b>Cultura corporativa</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Cultura organizacional</b>
Normas, políticas, misión, visión, estrategias, códigos de conducta, estilos de liderazgo y comunicación formales	<b>Elementos</b>	Valores, creencias, ideales, mitos, costumbres, símbolos, lenguaje

Ejercer mayor control	<b>Finalidad</b>	Interpretar el comportamiento de los miembros y de la organización
Formal y explícita	<b>Forma en que se expresa</b>	Informal e implícita
Controlable, medible y manipulable	<b>Desempeño</b>	Observable, interpretable y explicable
Homogénea, armónica, cohesiva	<b>Tipo</b>	Diversa, fragmentada, contradictoria, conflictiva, ambigua
Funcional	<b>Visión</b>	Simbólica

Fuente: Gentilin (2012).

Gentilin (2012) adopta un enfoque integral de la cultura en las organizaciones, en el cual plantea que “se hace imposible concebir una perspectiva de la cultura sin la otra (corporativa y organizacional). Esto se debe a que los dos enfoques se entienden, ya no opuestos, sino complementarios y mutuamente influyentes a todos los niveles de la organización” (65).

Lo visto hasta ahora describe conceptos generales de la cultura organizacional que son representativos para comprender la noción de cultura en las organizaciones y los desarrollos que ésta ha tenido en las diferentes perspectivas en las que ha sido tratada. Dado que el objetivo de este trabajo es estudiar la cultura organizacional en las Fusiones y Adquisiciones (F/A), a continuación se presentarán los conceptos más relevantes de estos procesos.

### 3 Fusiones y Adquisiciones

Los procesos de fusión y adquisición son una de las formas en las que las compañías crecen. Traen consigo la ventaja de que no se inicia un negocio desde cero sino que se adquiere un know how, una participación de mercado, unos recursos en funcionamiento al servicio del negocio.

### 3.1 Definición de fusión

Según Brealey, Myers y Allen (2010) “una fusión agrega valor sólo si las dos compañías valen más juntas que separadas” (882). Mascareñas (2000) define las fusiones de la siguiente manera: “Una *fusión* consiste en el acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades absorbe a los patrimonios de las demás se dice que ha ocurrido una *fusión por absorción*” (15).

### 3.2 Formas de fusión

Existen diferentes formas de fusiones. Podemos tomar la siguiente clasificación dada por Brealey (*et al.*, 2010).

#### 3.2.1 Fusiones de tipo horizontal

Se trata de combinaciones de empresas que están en la misma línea de negocios. Se busca lograr economías de escala y mayor concentración al reducir el número de competidores (Belmar, Cáceres y Salas, 2002). Este tipo de fusión encuentra cierta resistencia debido a que puede ir contra la libre competencia y generar mercados oligopólicos o monopolios (Arias, 2010).

#### 3.2.2 Fusiones de tipo vertical

Engloban compañías que laboran en diferentes etapas del proceso de producción. El comprador se amplía hacia atrás, en dirección a la fuente de materias primas, o hacia delante, en dirección al consumidor final.

#### 3.2.3 Fusiones de tipo conglomerado

Engloban compañías que se hallan en líneas de negocios no relacionadas entre sí. Esta forma de fusión se da con frecuencia entre empresas que, a pesar de no tener similitud en los procesos productivos, pueden compartir servicios centrales de administración, producción o una unidad estratégica de negocios. Su fusión permite el establecimiento de redes de comercialización, distribución y ventas según su interés común, logrando con ello un menor costo global (Belmar, Cáceres y Salas, 2002).

### 3.3 Definición de adquisición

También es posible tomar el control de una empresa sin necesidad de mezclar los patrimonios de la vendedora y la compradora. Cuando una empresa adquiere la mayoría de las acciones de otra puede controlar la gestión de la empresa y se le denomina *adquisición*. Incluso, sin necesidad de poseer la mayoría de acciones de una empresa es posible controlar su gestión (Mascareñas, 2000).

### 3.4 Formas de adquisición

Según Mascareñas (2000) podemos encontrar estas formas de adquisición:

#### 3.4.1 Oferta Pública de Acciones (OPAS)

El comprador adquiere acciones de la empresa objetivo a un precio fijo por acción a los propietarios de las mismas que lo deseen. Dichas acciones pueden ser compradas a cambio de dinero líquido o de las propias acciones de la sociedad adquiriente. Los accionistas de la empresa a adquirir ejercen o no su derecho a vender sus acciones según les parezca la oferta de adquisición de la compradora. A diferencia de la fusión, donde el contrato se celebra entre la dirección de la empresa adquirida y la adquiriente, en la OPA la transacción se realiza directamente con los accionistas.

La OPA puede ser amistosa u hostil, dependiendo de si la directiva de la empresa a controlar está de acuerdo con la propuesta de la adquiriente o si, por el contrario, se opone a ella. En todo caso, la oferta se hace directamente a los accionistas de la empresa adquirida sin contar para nada con la opinión de sus directivos.

#### 3.4.2 Adquisición de activos

Esta forma de adquisición consiste en comprar los activos del vendedor, efectuándose el pago directamente a la empresa vendedora (no a sus accionistas). Al adquirir sólo determinados activos, e incluso determinados pasivos, el comprador no tiene que preocuparse de la existencia de accionistas minoritarios. Por otro lado, la compañía vendedora podrá seguir operando libremente si ha vendido activos que no son indispensables para su explotación, y con el dinero recibido por su venta podrá repartir un dividendo extra o lanzarse a nuevas inversiones. Si la empresa vendedora se ha quedado prácticamente sin activos podrá liquidarse repartiendo el dinero conseguido entre sus accionistas o lanzarse a la adquisición de acciones de otras compañías.

#### 3.4.3 Compañía tenedora o holding

De forma alternativa a una fusión o adquisición, la empresa compradora podría desear adquirir únicamente una porción del capital de la empresa objetivo y actuar como una empresa *tenedora*, es decir, una empresa que posee el suficiente número de acciones de otra como para influir en sus decisiones. La compañía tenedora es denominada *matriz* y aquellas que son controladas total o parcialmente se denominan *subsidiarias* o *filiales*. El paquete de control no tiene por qué ser mayor del 51%; de hecho, en ciertas compañías bastaría con un 10% - 20% de control para dirigirlas, debido a la gran dispersión del accionista.

#### 3.5 Motivos para llevar a cabo una F/A

Existen diferentes motivos para llevar a cabo una F/A, e incluso diferentes clasificaciones de estos motivos. A nivel general, las fusiones no se determinan por un motivo único sino que coexisten varios de ellos, unos más importantes que otros según el contexto en que se desarrolle cada operación (Durango, 2006).

Mascareñas (2000) divide en dos las razones para una F/A. Existen razones económicas lógicas entre las cuales se encuentran: la integración horizontal y la sinergia operativa, las economías de integración vertical, la eliminación de una gestión ineficiente, las ventajas fiscales no aprovechadas, el empleo de fondos de excedentes y la combinación de recursos complementarios. Entre las razones económicas discutibles están: la diversificación del riesgo, las motivaciones de los directivos, los efectos sobre los beneficios por acción, los menores costes de financiación, el crecimiento y las gangas, entre otros. Mascareñas afirma que existen otras razones más allá de las económicas.

Según Brealey y Myers (citados por Cortés, Agudelo y Mongrut, 2011), las motivaciones para realizar F/A se pueden agrupar en dos:

Desde el punto de vista neoclásico las M&As son motivadas por razones económicas bien fundamentadas como la búsqueda de economías de escala, economías de integración vertical, combinación de recursos complementarios, eliminación de ineficiencias, consolidación industrial o en general, por la búsqueda de oportunidades de crecimiento. De otro lado, desde el punto de vista de las finanzas conductuales (behavioural finance) las M&As pueden ser motivadas, bien se aprovechando distorsiones no racionales de los mercados financieros o por motivaciones personales directivos que no atienden al interés del accionista (2).

Schein (*et al.*, citados por Suárez, Gorbaneff y Beltrán, 2010) explica que los motivos de fusiones tecnológicos, institucionales, económicos y legales se identifican públicamente, mientras que los motivos psicológicos que incluyen necesidad de poder personal,

crecimiento y expansión de la identidad, destrucción y sometimiento de otras organizaciones, entre otros, no se dan a conocer.

Bower (2001) afirma que las F/A ocurren por cinco razones:

- Para hacer frente a un exceso de capacidad a través de la consolidación en industrias maduras.
- Para agrupar competidores en industrias geográficamente fragmentadas.
- Para extenderse a nuevos productos o mercados.
- Como un remplazo de I&D.
- Para explotar límites erosionados de la industria al crear una industria nueva.

McCann y Gilkey (citados por Suárez, Gorbaneff y Beltrán, 2010) proponen una categorización con los siguientes motivos: exceso de recursos en caja, reducción de riesgos y diversificación, reacción competitiva, percepción de activos infrautilizados o infravalorados, previsión de sinergias en mercados, finanzas, operaciones o recursos humanos, beneficios legales y fiscales, acceso a nuevas tecnologías y procesos y motivaciones egocéntricas o psicológicas.

Según Durango (2006) es posible agrupar las hipótesis de los motivos de fusión en tres categorías: la creación de valor que conduce a un incremento de la riqueza de la empresa resultante, la teoría de la agencia y las teorías del comportamiento de los directivos, y la perspectiva de los recursos y capacidades.

Suárez (*et al.*, 2010) propone otra agrupación desde tres perspectivas: la teoría económica clásica, la teoría de costos de transacción y el direccionamiento estratégico.



Existen muchas otras clasificaciones de los motivos de las F/A. Es un tema sobre el que, al igual que en la cultura organizacional, no existe consenso, y conviven numerosas clasificaciones que varían en su enfoque y nivel de detalle según los autores que han estudiado el tema.

Después de haber descrito en las partes anteriores de este trabajo los conceptos básicos de cultura organizacional y de los procesos de F/A, pasaremos a estudiar las teorías más relevantes que relacionan estos dos temas.

## 4 Cultura organizacional en fusiones y adquisiciones

### 4.1 Antecedentes

A pesar de ser las fusiones y adquisiciones parte de las estrategias más importantes para el crecimiento externo y el desarrollo corporativo, su tasa de éxito es baja, y existen reportes de alrededor del 40% al 60% de fracaso de las F/A en la creación de valor (Bagchi y Rao citados por Bauer y Matzler, 2014). Según varios autores (citados por Dolz e Iborra, 2005) como Walsh, Hambrick y Cannella, Kesner y Dalton, Iborra, Krug y Hegarty: “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” (6).

Con el fin de tener un mayor conocimiento de este fenómeno, se ha desarrollado enormemente la investigación relacionada en torno a cuatro escuelas bien establecidas. En primer lugar, la escuela económico-financiera, siendo la corriente más abundante en literatura, estudia los efectos de las F/A en el desempeño y la riqueza, basándose en mediciones del mercado de acciones. En segundo lugar, la escuela de la gestión estratégica ha estudiado el efecto de las conexiones pre-fusión, de la similitud percibida o la complementariedad en el desempeño. En tercer lugar, la

escuela del comportamiento organizacional estudia los efectos de estas transacciones en las organizaciones, la cultura organizacional y los individuos. Por último, la escuela de proceso o perspectiva enfatiza sobre la importancia de contar con un proceso eficiente y efectivo en la fase post-fusión, lo cual es crucial para el éxito de la transacción.

Estas escuelas, resumidas en la Tabla 2, no son mutuamente excluyentes; sin embargo, la mayoría de los estudiosos siguen normalmente una sola perspectiva aislada y existe poca investigación que busque comprender de forma holística las F/A y su desempeño (Bauer y Matzler, 2014).

Tabla 2. Escuelas de pensamiento en torno a las fusiones y adquisiciones

<b>Escuela de pensamiento</b>	<b>Fase pre-fusión</b>	<b>Fase post-fusión</b>	<b>Éxito de la F/A</b>
Económico-financiera	Efectos en la riqueza para los interesados. Marco de tiempo alrededor del anuncio del acuerdo		Medidas de desempeño de la F/A: -mercado de valores -contables -encuestas
Gestión estratégica	Ajuste estratégico: -relacionamiento -similitud -complementariedad		
Comportamiento organizacional	Ajuste cultural: -distancia cultural -similitud -compatibilidad	Integración: -integración cultural -integración de tareas -grado de integración	
Proceso		Proceso: -velocidad de integración -comunicación -otros temas	

Fuente: Bauer y Matzler (2014).

El factor cultural aparece en varias de las escuelas mencionadas anteriormente y ha sido objeto de estudio con resultados contradictorios. De un lado, algunos estudios de las dos últimas décadas han entregado evidencia que confirma que las diferencias culturales tienen un impacto negativo en el desempeño de las F/A. De otra parte, otras revisiones más recientes señalan que

las diferencias culturales pueden tener impactos tanto positivos como negativos en el desempeño de las F/A. A pesar de que la teoría literaria y los hallazgos empíricos de los últimos veinte años sugieren que la influencia de las diferencias culturales es crucial durante la etapa post-fusión para el éxito de la F/A, en la práctica estas diferencias no son tenidas en cuenta en la toma de decisiones de las F/A. Los dos motivos principales para esto son la falta de claridad alrededor del concepto de cultura en los altos ejecutivos y la concentración de literatura sólo en la etapa post-fusión, en lugar de enfocarse en todas las etapas incluyendo las etapas de planeación y negociación (Weber y Tarba, 2012).

Pese a esta divergencia entre la teoría y la práctica, tiene sentido examinar el proceso de fusión de dos empresas en términos de asimilación o acomodación de sus culturas empresariales, ya que con la integración organizativa se puede generar un conflicto intenso entre las empresas a medida que diferentes estilos de dirección, culturas organizativas, sistemas y otros aspectos de la vida organizativa entran en contacto (Walter, Nahavandi y Malezkadeh, Buono y Bowditch citados por Castro, 2003). El proceso de combinar dos empresas puede examinarse entonces en términos de asimilación o acomodación de sus culturas empresariales (Sales y Mirvis, Walter, Buono y Bowditch citados por Castro, 2003). A continuación, revisaremos los principales tópicos relacionados con la cultura en los procesos de F/A.

## 4.2 Conceptos básicos de cultura en fusiones y adquisiciones

### 4.2.1 Dimensiones de la cultura organizacional

La literatura muestra que es posible aislar y medir varios supuestos y creencias que caracterizan la cultura organizacional, lo cual es importante ya que estos pueden ayudar a predecir algunos fenómenos críticos que afectan el éxito de las F/A (Chatterjee *et al.* citado por

Weber y Tarba, 2012). Weber y Tarba (2012) proponen que los supuestos y creencias pueden agruparse en siete áreas que constituyen las dimensiones de la cultura organizacional:

- Actividad y forma de abordar la innovación
- Forma de abordar el riesgo
- Relación horizontal
- Contacto vertical jerárquico
- Autonomía y toma de decisiones
- Forma de abordar el desempeño
- Forma de abordar el reconocimiento

Otros aspectos en los que se pueden presentar diferencias a nivel cultural entre empresas son la estructura, las relaciones laborales, la comunicación, la individualidad, el sentido del tiempo, la propiedad, el enfoque gerencial y el poder de los comités de trabajo.

Sugieren Weber y Tarba (2012) 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 cultura debe ser un elemento decisivo en las F/A, y preferiblemente en las etapas más tempranas.

#### 4.2.2 Riesgo cultural

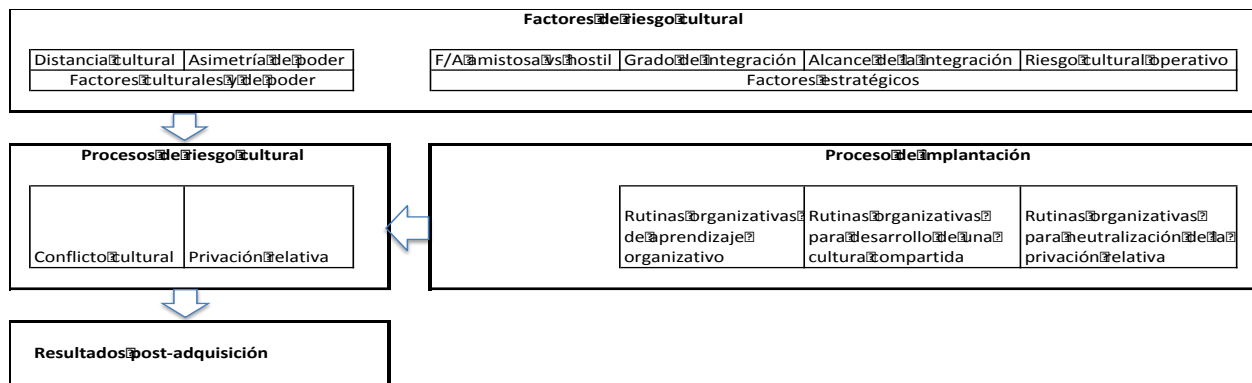
Castro plantea que el concepto de riesgo cultural de una adquisición fue introducido por David y Singh en 1993, “los procesos complementarios (conflicto cultural y privación relativa) que constituyen determinantes importantes tanto de la conveniencia de comprometerse en una adquisición como de la estrategia post-adquisición que puede adoptar una empresa” (Castro, 2003: 265).

El riesgo cultural consta de dos elementos:

- El conflicto cultural hace referencia a la amenaza que, para la integración, supone la existencia de comprensiones imperfectamente compartidas. Aunque el riesgo de incomprensión cultural puede estar presente en el interior de la organización aumenta en las relaciones interorganizativas (*joint-ventures*, fusiones y adquisiciones, etc.).
- Por otro lado, la privación relativa se refiere a la amenaza que suponen los comportamientos disconformes. Cuando un individuo o grupo tiene una expectativa que considera apropiada y ésta no se cumple se habla de privación relativa.

El riesgo cultural, a su vez, se ve determinado por diferentes factores, tales como la distancia cultural, la asimetría de poder, el alcance de la integración, el grado de integración y el grado de hostilidad, los cuales se muestran resumidos en la siguiente figura (Castro, 2003).

Figura 2. Riesgo cultural: factores culturales y de poder en relación con los factores estratégicos



Fuente: Castro (2003).

#### 4.2.3 Fases de aculturación

El concepto de aculturación se define como “los cambios inducidos en dos sistemas culturales como resultado de la difusión de elementos culturales en ambas direcciones” (Berry citado por Castro, 2003). A nivel organizativo puede entenderse como una tensión dinámica entre dos fuerzas: a) la diferenciación cultural –el deseo de los grupos de mantener su propia identidad cultural–; y b) la integración organizativa –la necesidad de que los grupos culturales interactúen y trabajen juntos– (Elsass y Veiga citados por Castro, 2003).

Según Nahavandi y Malezkadeh (citados por Castro, 2003) las fases del proceso de aculturación entre dos empresas serían:

- **Contacto:** los miembros de las dos organizaciones entran en contacto una vez la F/A se hace legal. El nivel de contacto varía según el tipo de F/A.
- **Conflicto:** el nivel de conflicto depende de la necesidad de interacción entre las dos empresas. A mayor interacción mayor nivel de conflicto. Los controles financieros y operativos generalmente impuestos por la compradora sobre la adquirida terminan por imponerse, así como las técnicas directivas y la filosofía de gestión. Todo esto genera resistencia en la adquirida, la cual es mayor entre mayor sea la fuerza de su cultura.
- **Adaptación:** los conflictos generados terminan por resolverse de manera positiva o

negativa. En la adaptación positiva se llega a un acuerdo entre las partes sobre cuáles elementos se conservarán o modificarán, mientras que en la adaptación negativa algún grupo o ambos se sentirán defraudados y seguirán guardando resentimiento e insatisfacción. La rotación del personal en la adquirida se da cuando la adaptación es negativa.

#### 4.2.4 Modos de aculturación

Si bien la definición de aculturación sugiere que es un proceso recíproco, en realidad, los miembros de una cultura suelen intentar dominar a los de la otra (Berry, Nahavandi y Malekzadeh citados por Castro, 2003). Un factor clave para que los esfuerzos de cambio cultural tengan éxito es la inclinación de las personas a aceptar el cambio o aculturarse. Nahavandi y Malekzadeh (citados por Castro, 2003) han propuesto cuatro modalidades de aculturación:

- **Asimilación:** 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 (Sales y Mirvis citados por Castro, 2003).
- **Integración:** la integración se hace de manera estructural pero no cultural. Se originan algunos cambios en las prácticas y culturas de ambos grupos, pero manteniendo el equilibrio en el flujo de elementos culturales.
- **Separación:** los miembros de la empresa adquirida desean retener su cultura y sistemas organizativos y rechazan cualquier intento de asimilación en la empresa adquirente. En general, la separación significa un intercambio cultural mínimo entre los dos grupos, de tal modo que continuarán funcionando de forma independiente.

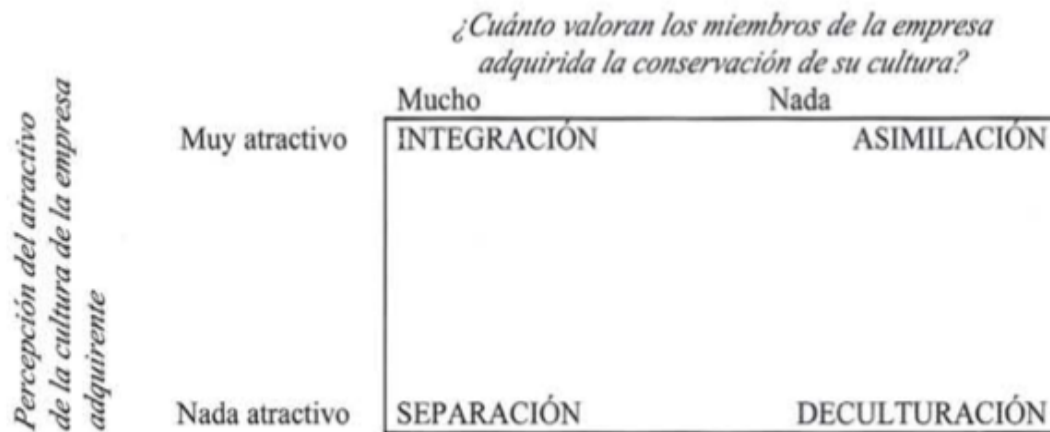
- Deculturación: los miembros de la empresa adquirida no valoran su cultura, pero tampoco desean formar parte de la cultura de la adquirente. La consecuencia obvia es la desintegración de la empresa adquirida como unidad cultural.

#### 4.2.5 Determinantes del modo de aculturación

Según Castro (2003) el desarrollo del proceso de aculturación depende de la forma en la cual las empresas, adquirente y adquirida, enfocan la implantación.

- Desde la perspectiva de la empresa adquirida: dos factores determinan la forma preferida de aculturación: a) el grado en que los miembros desean conservar su cultura y prácticas organizativas y b) la percepción del atractivo de la cultura de la empresa adquirente; es decir, el grado en que los miembros de la empresa adquirida acceden, voluntariamente, a adoptar la cultura de la adquirente. En la siguiente figura se muestran las posibles modalidades.

Figura 3. Modos de aculturación desde la perspectiva de la empresa adquirida



Fuente: Castro (2003).

- Desde el punto de vista de la empresa adquirente: existen también dos factores que



influyen en el modo de aculturación escogido: a) el grado de relación entre las empresas y b) su grado de multiculturalismo. Cuando la empresa adquirente es multicultural y, en consecuencia, valora la diversidad, es probable que permita a la empresa adquirida retener su cultura y prácticas. Por el contrario, cuando la empresa adquirente es unicultural es probable que imponga su cultura en la unidad adquirida. Con respecto al nivel de relación, cuando las empresas están relacionadas es más factible que la adquirente trate de imponer su cultura con el objetivo de lograr las sinergias operativas proyectadas. Por el contrario, en una adquisición no relacionada, la interferencia de la empresa adquirente será probablemente escasa. Las posibles modalidades se muestran en la siguiente figura.

Figura 4. Modos de aculturación desde la perspectiva de la empresa adquirente

		<i>Grado de multiculturalismo de la empresa adquirente</i>	
		Multicultural	Unicultural
<i>Grado de relación entre las empresas</i>	Relacionada	INTEGRACIÓN	ASIMILACIÓN
	No relacionada	SEPARACIÓN	DECULTURACIÓN

Fuente: Castro (2003).

El éxito del proceso de aculturación no requiere que las culturas sean similares; se basa fundamentalmente en el conocimiento profundo de ambas culturas y en la congruencia entre el modo de aculturación preferido por ambas partes. Cuando las dos empresas están de acuerdo con la forma de aculturación se reduce el estrés y se facilita la implantación; en caso contrario, el

conflicto será el resultado más probable.

#### 4.2.6 Ajuste cultural

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 (Bijlsma-Frankema, Cartwright y Schoenberg, Lodorfos y Boateng, Nguyen y Kleiner citados por Bauer y Matzler, 2014). Esta ha sido definida como el ajuste mutuo que tienen distintas empresas derivadas de sus similitudes en relación con sus estilos gerenciales, sistemas organizacionales, culturas y estructuras (Datta, *et al.* citados por Leiva, 2004). Este ajuste es además una variable que estimula un clima de cooperación hacia la adquisición, el cual reduce la resistencia de los miembros de las organizaciones participantes en la F/A (Leiva, 2004).

#### 4.3 Otras consideraciones organizacionales

David y Singh (citados por Castro, 2003) afirman que la distancia cultural inicial puede ser menos importante que los mecanismos usados para dirigir la integración. Uno de ellos es la comunicación, la cual debe ser honesta, exacta, creíble y congruente con lo que sucede (Castro, 2003). La comunicación reduce la incertidumbre y aumenta la percepción de los empleados respecto de la honestidad y el grado de confianza que se puede tener con la empresa (Nikandrou, Scwheiger y Denisi citados por Leiva, 2004).

De otro lado, la pérdida de autonomía (Very, Lubatkin, Caroli y Veiga citados por Castro, 2003) y las diferencias en los estilos directivos (Datta citado por Castro, 2003) impactan negativamente en el resultado de las F/A. También, a mayor diferencia cultural mayor rotación en el equipo directivo en la empresa adquirida (Lubatkin, Schweiger y Weber citados por Castro, 2003), lo cual en última instancia puede tener efectos negativos sobre los resultados de la F/A.

En muchas ocasiones la habilidad gerencial es la variable más importante para el éxito de una

F/A. Es crucial una correcta dirección del proceso de integración (Castro, 2003). Así lo confirma un estudio realizado por Kitching (1967) que resalta la importancia de contar con “gerentes del cambio” en este proceso, pues la calidad del talento gerencial puede determinar el éxito o el fracaso de una F/A.

Por último, aunque existen teorías contradictorias al respecto, las diferencias en la cultura nacional pueden tener un impacto positivo o negativo sobre el desempeño de las F/A.

Después de haber revisado los conceptos básicos relacionados con la cultura organizacional en los procesos de F/A, se recopilarán a continuación algunas lecciones aprendidas de fusiones exitosas y fallidas en diferentes partes del mundo.

## 5 Lecciones aprendidas

### 5.1 “Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano” (Isaza, 2013)

Este artículo caracteriza la cultura organizacional de Rica Rondo y de Alimentos Cárnicos S.A.S. guiándose por el modelo de trece dimensiones culturales propuesto por Zapata (2002), e identifica las diferencias en los componentes de la cultura antes y después de la integración al Grupo Nutresa. Las lecciones aprendidas son las siguientes:

- Para que se de una transformación en la cultura debe ocurrir primero un cambio en la conducta de las personas.
- Se deben implementar factores de motivación y compensación que estimulen el cambio de costumbres y actitudes.

- Se deben fortalecer las actividades colectivas.
- La cultura debe ser ratificada por los diferentes estamentos de la organización que realmente la perciban, la vivan y la validen como tal.
- Las coincidencias en las variables de caracterización de la cultura entre dos empresas hacen que el camino para redefinir la cultura sea más fácil.
- La empresa adquirida, Rica Rondo, ha hecho 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.
- Es importante hacer la declaración explícita de la voluntad de tener una cultura corporativa y darle la importancia que merece.
- Se debe trabajar permanentemente en valores y contar con una buena comunicación que favorezca la sensibilización e interiorización de la cultura.
- Falta desarrollar la confianza y la relación con los jefes. También la construcción de símbolos, signos y rituales que ayuden a reforzar la identidad cultural.
- En este caso se dio la construcción de una cultura de carácter corporativo, originada y estimulada desde los dirigentes y aceptada paulatinamente por los empleados.

## 5.2 “A clash of cultures in a merger of two acquisition project offices” (Baughn y Finzel, 2009)

Este documento describe la cultura organizacional de dos oficinas de proyectos adscritas al Departamento de Defensa de Estados Unidos, y la cultura organizacional de la oficina resultante.

Las oficinas fueron analizadas bajo seis características culturales seleccionadas por los autores: artefactos culturales, lenguaje común y categorías conceptuales comunes, límites del grupo, poder y estatus, premio y castigo, y valoración de la gente. Se estudió la oficina A, la oficina B y la resultante C, la cual apareció muy similar a la oficina B, de donde provenían sus principales directivos. Entre las lecciones aprendidas de este caso se encuentran:

- Cuando dos culturas son forzadas a fusionarse y el equipo directivo de la empresa resultante procede principalmente de uno de los equipos originales, la cultura de la organización resultante se parecerá mucho a la cultura dominante.
- Los efectos en el personal y sus culturas organizacionales no hicieron parte de los procesos de evaluación y planeación. La fusión fue considerada exitosa y con poco impacto para la organización, por parte de los directivos.
- En una fusión de dos oficinas o agencias, donde una de ellas domine a la otra, el resultado será similar a una toma hostil por parte de la oficina dominante.

### 5.3 “The role of leadership in successful international mergers and acquisitions: why Renault-Nissan succeeded and DaimlerChrysler-Mitsubishi failed” (Gill, 2012)

Este artículo compara las fusiones de Renault con Nissan y Daimler-Chrysler con Mitsubishi considerando los efectos de la cultura nacional y organizacional en el desempeño de Nissan y Mitsubishi. También examina las razones por las que la fusión de Renault con Nissan fue exitosa y la de DaimlerChrysler con Mitsubishi no lo fue. Las conclusiones son las siguientes:

- Los líderes y personal de recursos humanos deben estar al tanto de las diferencias en la cultura nacional y ser capaces de identificar cuándo está teniendo un efecto negativo en el comportamiento organizacional y el desempeño.
- No necesariamente se requiere un ajuste entre la cultura nacional y la cultura organizacional para un alto desempeño de la F/A.
- Un líder cuyo comportamiento refuerza los valores antiguos en lugar de los valores que promulga perpetua el status quo.
- Los líderes con autoconciencia desarrollan sensibilidad al contexto cultural, entienden qué necesita ser cambiado y cuál es la mejor forma de introducir el cambio.
- Si los líderes son transparentes y éticos la confianza se refuerza.
- El cambio cultural es un tema del corazón, y el comportamiento del líder es el instrumento más efectivo de cambio.
- Se atribuye el éxito en Nissan y el fracaso en Mitsubishi a diferencias en el liderazgo. Se resalta la importancia del liderazgo para el cambio cultural en fusiones transnacionales.

#### 5.4 “The acquisition and integration of Zanussi by Electrolux: A case study” (Ghoshal y Haspeslagh, 1990)

Este caso presenta la fusión exitosa de Zanussi con Electrolux en todos sus aspectos incluyendo el manejo después de la fusión, la cual le daría a Electrolux un claro liderazgo en la industria en los años ochenta. Los aprendizajes principales son los siguientes:

- No existe un método estándar para manejar las adquisiciones de empresas. Cada caso es único y debe ser asumido de forma diferente.

- Electrolux actúa rápido al inicio de cada adquisición identificando los puntos críticos de acción, creando equipos de trabajo conjuntos con personal de las dos empresas, estableciendo objetivos claros y definiendo fechas de entrega.
- Los equipos conjuntos favorecen el desarrollo de la confianza y el flujo de información entre las partes.
- De acuerdo a lo establecido por Electrolux, la primera fase de integración no debía durar más de seis meses para mantener el “momentum”.
- La alta gerencia era remplazada normalmente pero los mandos medios se mantenían en la empresa.
- Las empresas se complementaban en varios aspectos, donde Zanussi era fuerte, Electrolux no lo era y viceversa.
- Electrolux tenía como práctica un plan de acción incluso antes de que el proceso de adquisición finalizara.
- En este caso se hizo una declaración de la misión, visión, valores y principios, se capacitó a los altos mandos con el fin de adoptar el nuevo enfoque directivo y se resolvieron problemas con los mandos medios con el fin de revitalizar la organización y generar un cambio de actitud.

#### 5.5 “La medición de la compatibilidad cultural en los procesos de fusión. El caso de Bancaja-CAM” (Torres, 2002)

En este artículo el autor propone una metodología para medir las diferencias culturales previo a una posible fusión entre dos bancos valencianos: Bancaja y CAM.

- La falta de medición de la compatibilidad cultural previo a la fusión de dos empresas no siempre se debe a la falta de responsabilidad o diligencia en los directivos de las organizaciones sino también a la ausencia de estudios empíricos concluyentes con una vertiente práctica que permitan medir de manera fiable y precisa esta variable.
- En este caso se encontró, al aplicar la metodología propuesta, que la fusión no sería entorpecida por incompatibilidad cultural.
- Ambas empresas tenían incompatibilidades culturales internas; sin embargo, estas eran homogéneas entre las dos empresas.
- El gap entre cultura deseada y cultura real percibida por los directivos era muy inferior al gap entre cultura deseada y cultura real percibida por los trabajadores.
- El potencial de compatibilidad cultural entre estos dos grupos (directivos y trabajadores) es muy alto, dado que la cultura deseada por ambos es muy parecida.

#### 5.6 “Unmasking integration challenges. The case of Biogal’s acquisition by Teva Pharmaceutical Industries” (Almor, Tarba y Benjamini, 2009)

En este artículo se presenta el caso de la adquisición de la empresa húngara Biogal por parte de la farmacéutica israelí Teva. Como lecciones aprendidas de este caso están las siguientes:

- El nivel de integración aplicado por la empresa compradora a la adquirida influye en el desempeño de la empresa fusionada, de forma positiva o negativa.
- Teva, como compañía compradora, otorga un nivel alto de autonomía a la empresa adquirida, lo cual puede significar menores sinergias en el corto plazo, pero aplicando el



modelo de integración a largo plazo las sinergias obtenidas pueden ser mucho mayores.

- Teva conserva los altos directivos y no trae expatriados a dirigir las empresas adquiridas.
- Cada adquisición es única y se requiere cierta flexibilidad en la fase de implementación.
- La fase de la debida diligencia es crucial para descubrir las verdaderas sinergias potenciales del negocio.
- Todo el equipo directivo de Teva se involucró en la fase post-adquisición, realizando un intercambio y capacitación con los directivos de Biogal, con el fin de desarrollar el máximo conocimiento de las capacidades de la empresa adquirida.
- Incluso tras el cierre del trato, Teva no estaba seguro de cómo implementar la fusión. Sólo en la fase post adquisición, cuando todas las capacidades estaban detectadas, se implementó la integración de forma tal que las dos empresas sacaron el mayor provecho de las sinergias potenciales.
- Se debe lograr un balance entre la necesidad de autonomía de la empresa adquirida y la necesidad de desarrollar sinergias mediante la integración por parte de la empresa compradora.

#### 5.7 “Problemas culturales en un proceso de adquisición internacional: el caso Autopec”

(González y Cardoza, 2002)

Este caso presenta las dificultades detalladas en el proceso de fusión de la empresa brasilera Autopec por parte de Carpart, empresa canadiense dedicada a la producción de componentes para automóviles.

- Buscando que Autopec adoptara las políticas corporativas de Carpart, los encargados de

la integración introdujeron cambios a nivel del control financiero, reportes, toma de decisiones, comunicación, planificación y política de recursos humanos. También se introdujeron cambios en el enfoque a la calidad y los tiempos de respuesta a los clientes.

- Contrastaban también las diferencias en las culturas nacionales.
- Todo esto generó en el personal de Autopec un sentimiento de inseguridad, pues no sabían si tenían el perfil para seguir trabajando en la empresa bajo las nuevas políticas, y no entendían el porqué de los cambios que estaban ocurriendo.
- La rentabilidad de la compañía decreció por los procesos de reestructuración. Se siguieron políticas corporativas aún cuando su implementación no era recomendada. Se esperaba que los trabajadores y clientes se adaptaran a ellas, pero lo único que se logró fue destruir el valor.
- La transferencia del 100% de las prácticas de la compañía adquirente, con una filosofía completamente diferente a la de la compañía adquirida, dañó la integración seriamente.
- El sentimiento general era que antes de la fusión Autopec estaba en una situación mejor.
- El proceso mediante el cual fueron implementados los cambios fue cuestionado.
- La gente de Carpart fue percibida como arrogante.
- Los directivos se cuestionaban si la meta de lograr la integración en dos años fue errada dado que las culturas nacionales y organizacionales eran tan distintas, y la gente necesitaban tiempo para comprender por qué y para qué ocurrían los cambios.

#### 5.8 “When cultures collide: the anatomy of a merger” (Buono, Bowditch y Lewis, 1985)

En este texto se analiza la fusión de dos bancos estadounidenses de similar tamaño considerados como “iguales”. El análisis se realiza en todas las etapas de la fusión (previa, durante y después).

- Las culturas de los dos bancos diferían mucho entre si, sin embargo, en cada banco había un grado de aceptación muy alto hacia su propia cultura; por lo tanto, cualquier amenaza de cambio en la cultura propia podía verse reflejado en sentimientos de confusión, inseguridad, resistencia e incluso rabia.
- Durante la fusión, los trabajadores de ambos bancos sentían que la comunicación era insuficiente y que los comités creados para resolver problemas relacionados con la fusión eran ineficientes y poco representativos.
- Después de la fusión en cada banco los empleados sentían que “los otros” los habían invadido, y posteriormente empezaron a competir por puestos en los que aparentemente había mas gente de la necesaria, especialmente a nivel de mandos medios.
- A pesar de que el nuevo CEO (antiguo CEO del banco A) anunció que no habría despidos ocasionados por la fusión mientras la gente hiciera bien su trabajo en realidad sí ocurrieron, lo cual creó un sentimiento de desconfianza entre los trabajadores.
- A pesar de que en teoría el nuevo banco resultante sería un híbrido de los dos bancos anteriores, en la realidad el nuevo banco conservó el nombre del banco B así como muchos de sus sistemas y procedimientos, los cuales eran símbolos de identidad organizacional.
- El CEO del banco B fue nombrado COO, ocupándose de las decisiones internas y obteniendo así mayor visibilidad; mientras que el CEO del banco A se ocupaba de los temas relacionados con el entorno desde su posición de CEO del nuevo banco.
- A nivel general los trabajadores del banco A se sentían mas alienados que los del banco B, quienes se encontraban mas cómodos con la fusión e identificaban mayores

similitudes del nuevo banco con su banco anterior.

- Los objetos que reflejaban la cultura organizacional tales como el compromiso y la actitud hacia los jefes tuvieron mayor efecto que los factores materiales de la cultura tales como salario, cantidad de trabajo, políticas de entrenamiento, etc. Es paradójico que los procesos de fusión se enfocaran más en lo último, mientras que los puntos relacionados con lo subjetivo de la cultura son muchas veces olvidados o subestimados.

#### 5.9 “A study of decisive factors in cross-national acquisitions, an example of BenQ and Foxconn Cooperation” (Tu, 2012)

En este artículo el autor analiza las adquisiciones en el extranjero de BenQ y Foxconn, ambas compañías chinas, siendo la de BenQ un fracaso y las de Foxconn un éxito. Las lecciones aprendidas son las siguientes:

- En el caso de BenQ y la empresa adquirida Siemen, estas fallaron en superar las diferencias culturales encontradas y esto a su vez les impidió obtener sinergias en lo relacionado con producción, mercado y finanzas, llevándolas finalmente a la desintegración. Su falla principal estuvo en la comunicación.
- En el caso de Foxconn se revisan dos adquisiciones: la compañía Finlandesa Eimo Oyji, anteriormente de Nokia, y la ensambladora de Motorola en México.
- Foxconn envió gerentes muy bien entrenados conocedores de la cultura local, las leyes, los impuestos, las relaciones con los sindicatos, lo que les permitió manejar mejor las situaciones con los trabajadores en las empresas adquiridas.
- Foxconn se apoyó en el departamento de recursos humanos para trabajar muy de cerca y convencer a la gente de quedarse y desarrollar su carrera. Se implementó la política de

trato igualitario independiente de su nacionalidad lo cual facilitó el desarrollo de la confianza y el sentido de pertenencia por parte de los trabajadores de las empresas adquiridas.

- Foxconn promovió el aprendizaje, entendimiento y respeto hacia las diferentes culturas en la empresa, y de esta forma incentivó el entendimiento mutuo, logrando un balance entre las dos culturas.
- Foxconn estableció reuniones semanales con los gerentes locales, para revisar en conjunto los problemas potenciales y situaciones de las plantas, incentivando el trabajo colaborativo.
- Foxconn permitió que los trabajadores de las empresas adquiridas pudieran comunicarse de manera directa con el CEO, obviando la clásica estructura jerárquica china y reduciendo la ansiedad de los trabajadores en la empresa adquirida.
- Foxconn estableció una visión común durante las adquisiciones, dando seguridad sobre el futuro mientras las empresas se desempeñen correctamente, de esta forma los trabajadores de la empresa adquirida tienen mayor seguridad sobre su futuro y motivación para trabajar.

#### 5.10 “Organizational culture in bank mergers and acquisitions” (Bajaj, 2009)

Este artículo presenta el caso de la adquisición de un banco en la India por parte de otro banco del mismo país.

- El departamento de recursos humanos se enteró de la adquisición sólo unos pocos días antes del anuncio oficial, por lo tanto no participó en la etapa previa ni de negociación.

- El departamento de recursos humanos actuó rápido, y justo después del acuerdo empezó a investigar sobre los aspectos culturales. Se encontraron diferencias culturales muy altas entre los dos bancos en temas como la forma de vestir, los horarios de trabajo, la forma de tratar a los clientes, la comunicación con los altos directivos, la estructura jerárquica, la forma de remuneración y promoción y el entrenamiento del personal.
- El choque cultural potencial era enorme, más cuando el banco comprador decidió que el modo de aculturación sería la asimilación de su cultura por parte del banco comprado. Y adicionalmente, se requería un alto nivel de integración para lograr las sinergias proyectadas.
- Los conflictos culturales fueron evitados gracias una variedad de mecanismos entre los que se encuentran la comunicación a través de una revista, las reuniones de altos directivos con el personal del nuevo banco, intercambio de trabajadores, y cambios en la cultura visible del banco tales como el logo y el nombre, la papelería oficial, los formatos, la decoración de las oficinas y la remoción de fotos del antiguo fundador.

## 6 Conclusiones

Este estudio representa un compendio de las teorías principales y conceptos básicos relacionados con la cultura organizacional en los procesos de fusiones y adquisiciones, con el cual se logra resumir y dar mayor claridad a este tema dentro de un panorama general.

Se hizo una revisión del concepto de cultura partiendo de la antropología, concepto que luego sería trasladado a los estudios organizacionales. Se encontró que no existe consenso sobre la definición de cultura organizacional y que existen múltiples enfoques y corrientes según la inclinación de los diferentes autores. Se identificaron las principales corrientes de los estudios en

cultura organizacional, resaltando dos corrientes principales: la corriente funcionalista (cultura como variable) y la corriente humanista (cultura como metáfora).

Posteriormente, se revisaron las definiciones de fusión y adquisición, y se estudiaron sus diferentes formas y motivaciones para realizarlas, encontrando que, al igual que con el concepto de cultura organizacional, conviven numerosas clasificaciones que varían en su enfoque y nivel de detalle según los autores que han estudiado el tema.

En seguida se presentaron los conceptos básicos de la cultura organizacional dentro de los procesos de fusiones y adquisiciones, pasando por los antecedentes, las dimensiones de la cultura organizacional, el riesgo cultural, las fases de aculturación, el modo de aculturación, los determinantes en su selección, el ajuste cultural, así como otras consideraciones que pueden impactar estos procesos. Se logró con esto un mayor entendimiento de la importancia de la cultura organizacional durante los procesos de fusiones y adquisiciones y las diferentes formas de abordar estos procesos.

Finalmente, la revisión de algunos casos de fusiones y adquisiciones en varios países del mundo y en diferentes sectores permitió evidenciar la aplicación de algunos de los conceptos vistos y conocer las lecciones aprendidas en situaciones de éxito o fracaso.

A manera de conclusión, a continuación se presentan algunas consideraciones relacionadas con la cultura organizacional en las fusiones y adquisiciones que pueden ser de utilidad al momento de participar en un proceso similar:

- El riesgo cultural puede ayudar a determinar sobre la conveniencia de comprometerse en una adquisición o la estrategia a adoptar durante la fusión.

- Es posible medir ciertas dimensiones culturales que ayudan a predecir el éxito o fracaso de una fusión o adquisición. La medición cultural debería ser un elemento decisivo en las F/A, preferiblemente en las etapas más tempranas como la fase previa y la negociación, y no sólo en la fase posterior al anuncio como normalmente ocurre. 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 falta de ajuste o compatibilidad cultural es una de las razones más citadas para el fracaso de las fusiones y adquisiciones. Sin embargo, puede llegar a ser más importante para el éxito de la fusión y la correcta selección de la forma de aculturación. Cuando las dos empresas coinciden en la forma de aculturación deseada el conflicto se reduce y se facilita la implantación.
- Las habilidades del equipo gerencial para llevar a cabo los cambios necesarios tienen un impacto significativo en el éxito de las fusiones. No sólo los cambios realizados sino la forma como son realizados pesan en el desarrollo del proceso de fusión. El estilo directivo puede influenciar este proceso. También es vital una comunicación clara, honesta, transparente y frecuente, ya que facilita el desarrollo de la confianza entre las partes, lo cual es crucial para que las partes puedan avanzar en el proceso.
- Es necesario desarrollar un conocimiento profundo de las culturas que participan en una fusión o adquisición, con el fin de dar el mejor manejo posible y reducir los posibles conflictos culturales.
- Cuando dos culturas son forzadas a fusionarse y el equipo directivo de la empresa resultante procede principalmente de uno de los equipos originales, la cultura de la



organización resultante se parecerá mucho a la cultura dominante.

- No necesariamente se requiere un ajuste entre la cultura nacional y la cultura organizacional para un alto desempeño de la adquisición.
- No existe un método estándar para manejar las adquisiciones de empresas. Cada caso es único y debe ser manejado de forma diferente.
- Se debe lograr un balance entre la necesidad de autonomía de la empresa adquirida y la necesidad de desarrollar sinergias mediante la integración por parte de la empresa compradora.
- La gente necesita tiempo para comprender por qué y para qué se necesitan los cambios.
- Los símbolos que reflejan la cultura pueden tener más impacto que los factores materiales de la cultura.

A lo largo de este escrito se evidenció la importancia de la cultura organizacional en las fusiones y adquisiciones. Sin embargo, su importancia a nivel teórico no siempre se ve reflejada en la práctica. Una de las razones mencionadas es la falta de claridad en el concepto de cultura organizacional. Este trabajo busca aportar en la búsqueda de mayor claridad. La otra razón es la falta de estudios en las etapas previas a la fusión que faciliten la aplicación de los conceptos en las etapas de planeación y negociación. Como trabajo futuro se propone el desarrollo de un modelo que permita la medición de las dimensiones culturales claves previo a una fusión y facilite la implementación más adecuada según el caso. Si bien está visto que no existen reglas predeterminadas y que cada fusión debe analizarse de manera diferente, la existencia de herramientas o modelos puede ser de gran ayuda en el manejo de un tema tan importante como es la cultura organizacional en las fusiones y adquisiciones.

## 7 Referencias

- Aktouf, O. (2002). “El simbolismo y la “cultura organizacional”. De los abusos conceptuales a las lecciones de campo”. *Ad-minister*. Vol. 1. Núm. 1.
- Allaire, Y. y M. E. Firsirotu (1992). “Teorías sobre la cultura organizacional”. En: J. Villamizar (ed.). *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis.
- Almor, T.; S. Y. Tarba y H. Benjamini (2009). “Unmasking integration challenges. The case of Biogal’s acquisition by Teva Pharmaceutical Industries”. *International studies of management and organizations*. Vol. 39. Núm. 3.
- Alvesson, M. y P. O. Berg (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlín: Walter De Gruyter.
- Arias, C. (2010). *Las ventajas y desventajas de fusionar las empresas del estado colombiano*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Bajaj, H. (2009). “Organizational culture in bank mergers and acquisitions”. *The indian journal of industrial relations*. Vol. 45. Núm. 2.
- Bauer, F. y K. Matzler (2014). “Antecedents of M&A success: the role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration”. *Strategic Management Journal*. Vol. 35.
- Baughn, M. K. y P. A. Finzel (2009). “A clash of cultures in a merger of two acquisition project offices”. *Engineering Management Journal*. Vol. 21. Núm. 2.
- Belmar, M.; P. Cáceres y P. Salas (2002). *El impacto de las fusiones y adquisiciones sobre tres variables de los recursos humanos: capital humano, cultura y clima organizacional. Análisis de casos*. Santiago: Universidad de Chile.
- Bower, J. L. (2001). “Not all M&As are alike - and that matters”. *Harvard Business Review*. Vol. 79. Núm. 3.
- Brealey, R. A.; S. C. Myers y F. Allen (2010). *Principios de finanzas corporativas*. México: Mc Graw-Hill.
- Buono, A. F.; J. L. Bowditch y J. W. Lewis (1985). “When cultures collide: the anatomy of a merger”. *Human Relations*. Vol. 38. Núm. 5.
- Castro, C. (2003). “Dirección de conflicto cultural en fusiones y adquisiciones”. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*. Vol. 9. Núm. 2.

- Cortés, L. M.; R. Agudelo y S. Mongrut (2011). *Olas y determinantes de la actividad de fusiones y adquisiciones: El caso latinoamericano*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Dolz, C. y M. Iborra (2005). “La integración en las fusiones y adquisiciones. Una perspectiva basada en los recursos”. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*. Núm. 24.
- Durango, C. M. (2006). “Marco teórico y estado del arte de los procesos de fusión y adquisición y su influencia en el capital intelectual en las entidades de crédito”. *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol. 14. Núm. 16.
- Gentilin, M. (2012). *Cultura en las organizaciones virtuales. Una aproximación a la cultura organizacional a partir de un estudio de caso en la organización virtual MindValley Hispano*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Ghoshal, S. y P. Haspeslagh (1990). “The acquisition and integration of Zanussi by Electrolux: A case study”. *EMJ*. Vol. 8. Núm. 4.
- Gill, C. (2012). “The role of leadership in successful international mergers and acquisitions: why Renault-Nissan succeeded and DaimlerChrysler-Mitsubishi failed”. *Human Resource Management*. Vol. 51. Núm. 3.
- González, R. y G. Cardoza (2002). “Problemas culturales en un proceso de adquisición internacional: el caso Autopec”. *Revista de empresa*. Núm. 2.
- Isaza, C. H. (2013). “Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano”. *Pensamiento y gestión*. Vol. 34.
- Kitching, J. (1967). “Why do mergers miscarry”. *Harvard Business Review*. Vol. 45. Núm. 6.
- Leiva, P. (2004). “Importancia de las variables conductuales y organizacionales en la fusión de empresas, como estrategias de desarrollo corporativo”. *Psicoperspectivas*. Núm. 3.
- Mascareñas, J. (2000). *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Schein, E. H. (1984). “Coming to a new awareness of organizational culture”. *Sloan Management Review*. Vol. 25. Núm. 2.
- Smircich, L. (1983). “Conceptos de cultura y análisis organizacional”. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28. Núm. 3.
- Suárez, I.; Y. Gorbaneff y J. Beltrán (2010). “Aplicabilidad de las tipologías de motivos de fusiones: El caso Davivienda-Bansuperior-Bancafé, Colombia”. *Cuadernos de Administración*. Vol. 23. Núm. 40.

- Torres, J. C. (2002). “La medición de la compatibilidad cultural en los procesos de fusión. El caso de Bancaja-CAM”. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*. Núm. 13.
- Tu, K. J. (2012). “A study of decisive factors in cross-national acquisitions, an example of BenQ and Foxconn cooperation”. *Numerical analysis and applied mathematics ICNAAM 2012*. Vol. 1479. Núm. 1.
- Weber, Y. y S. Y. Tarba (2012). “Mergers and acquisitions process: the use of corporate culture analysis”. *Cross Cultural Management: An International Journal*. Vol. 19. Núm. 3.
- Zapata, A. (2002). “Paradigmas de la cultura organizacional”. *Cuadernos de administración*. Núm. 27.