

Escuela de Negocios
Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Rol del Liderazgo y la Comunicación en la Integración Cultural y la Satisfacción Laboral durante Fusiones Empresariales

Autoría: Iribarren, Guillermo

Año: 2025

¿Cómo citar este trabajo?

Iribarren, G. (2025) "*Rol del Liderazgo y la Comunicación en la Integración Cultural y la Satisfacción Laboral durante Fusiones Empresariales*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella].

Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13797>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

MBA 2022-2023

Rol del Liderazgo y la Comunicación en la Integración Cultural y la Satisfacción Laboral durante Fusiones Empresariales.

Junio 2025

Autor: Guillermo Iribarren

Tutor: Vanesa Welsh

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Facultad por brindarme el conocimiento, las herramientas y el entorno académico necesarios para llevar a cabo esta tesis. Ha sido un proceso de aprendizaje y crecimiento que no hubiera sido posible sin el apoyo institucional y el acceso a los recursos que me ofrecieron.

A mi familia, que me ha acompañado en cada paso de este camino, les agradezco profundamente su cariño, paciencia y constante aliento. Su apoyo incondicional fue fundamental para superar los momentos de dificultad y continuar con determinación hacia la meta.

RESUMEN

Las fusiones empresariales, aunque orientadas a generar sinergias y crecimiento, suelen enfrentar altos niveles de fracaso debido a obstáculos culturales y resistencia al cambio. Esta investigación surge de la necesidad de comprender cómo el liderazgo y la comunicación inciden en la integración cultural y en la satisfacción laboral de los empleados durante estos procesos. El trabajo se justifica por la relevancia estratégica de gestionar adecuadamente los aspectos humanos en las fusiones, ya que su éxito no depende únicamente de la alineación financiera, sino también de la cohesión organizacional resultante.

El estudio adopta un enfoque cualitativo, descriptivo, transversal y no experimental. Se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos: una encuesta estructurada aplicada a empleados que vivieron procesos de fusión, y entrevistas semiestructuradas a líderes y trabajadores clave. El objetivo principal fue analizar cómo el liderazgo transformacional y la efectividad de la comunicación impactan en el éxito de la integración cultural. Los datos fueron analizados estadísticamente y complementados con interpretación cualitativa para identificar patrones significativos entre las variables.

Los resultados permitirían inferir que un liderazgo visible, participativo y transformacional, junto con una comunicación clara, constante y multicanal, son factores críticos para una integración exitosa. Un 66% de los encuestados señaló que su sentido de pertenencia se vio afectado tras la fusión y un 68% reportó una disminución en su satisfacción laboral. Sin embargo, quienes percibieron una mejora en la eficiencia del equipo y una comunicación efectiva, mostraron niveles más altos de satisfacción. No se observaron diferencias significativas en función del género o la antigüedad. En conclusión, las organizaciones que priorizan el liderazgo humano y la comunicación estratégica durante las fusiones logran una transición más fluida, fortaleciendo la cohesión cultural y el bienestar de sus empleados.

PALABRAS CLAVE

Cultura, Fusiones empresariales, Comunicación, Liderazgo, Integración cultural.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	8
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
MARCO TEÓRICO	10
Capítulo 1: Fusiones Empresariales y sus desafíos	10
1.1 Introducción a las Fusiones Empresariales	10
1.2 Tipos de Fusiones Empresariales	12
1.3 Desafíos de las Fusiones Empresariales	14
1.4 Cultura Organizacional y su Rol en las Fusiones	17
1.5 El Papel del Liderazgo y la Comunicación en las Fusiones Empresariales	18
Capítulo 2: El Liderazgo Transformacional en fusiones empresariales	20
2.1 Introducción al Liderazgo Transformacional	20
2.2 El Modelo de Cambio Organizacional de Kotter	22
2.3 La Inteligencia Emocional y el Liderazgo según Goleman	26
2.4 La Teoría de la U y el Liderazgo según Scharmer	28
2.5 Conclusiones sobre el liderazgo	30
Capítulo 3: La Gestión del Cambio y la Comunicación en las Fusiones Empresariales	32
3.1 Introducción	32
3.2 La Gestión del Cambio y su Impacto en las Fusiones Empresariales	33
3.3 El Liderazgo Adaptativo y su Rol en la Gestión del Cambio	34
3.4 Proceso de Implementación del Cambio: Observación, Interpretación e Intervención	37
Capítulo 4: El Rol de la Cultura en las Fusiones Empresariales	43
4.1 Introducción	43
4.2 La Cultura Organizacional en Fusiones y Adquisiciones	44
4.3 Choque Cultural y su Impacto en la Integración	46
4.4 Evaluación de la Compatibilidad Cultural en el Proceso de Fusión	47
4.5 Estrategias para la Integración Cultural en Fusiones Empresariales	50
4.6 Conclusión	57
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	59
Encuesta estructurada	60

Entrevistas semiestructuradas	61
Estrategias de análisis de datos	62
Limitaciones del estudio	64
Capítulo 5: Análisis de resultados de los Instrumentos de Recolección de Información	67
5.1 Análisis de resultados de la Encuesta	67
5.2 Análisis de resultados de las Entrevistas	79
5.3 Comparación de resultados entre encuesta y entrevistas	90
Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones	98
6.1 Conclusiones generales de la investigación	98
6.2 Conclusiones específicas por objetivo de investigación.....	99
6.3 Recomendaciones para organizaciones en procesos de fusión.....	101
6.4 Conclusión de cierre	108
BIBLIOGRAFIA	109
ANEXOS	111
Anexo I: Preguntas de Entrevista	111
Anexo II: Transcripción de las entrevistas	113

INTRODUCCIÓN

Las fusiones y adquisiciones han sido una estrategia empresarial recurrente a nivel global, impulsada por la búsqueda de sinergias y la promesa de un crecimiento exponencial. Diversos estudios han subrayado la importancia de la sinergia como uno de los principales motores detrás de estas uniones empresariales. Las empresas consideran fusionarse cuando ven la oportunidad de fortalecer su posición competitiva, acceder a nuevos mercados, consolidar recursos, reducir costos y, en última instancia, aumentar la rentabilidad.

La fusión empresarial genera ventajas más allá de la consolidación de recursos. Estas sinergias pueden transformar completamente el panorama empresarial y generar valor de varias maneras. Por un lado, se pueden generar economías de escala para reducir costos mediante la consolidación de operaciones. Al unir fuerzas, las empresas pueden comprar materias primas en conjunto al por mayor, teniendo un mayor poder de negociación con proveedores y clientes. Esto puede traducirse en mejores términos comerciales, descuentos y ventajas competitivas. Por otro lado, se reducen los gastos de administración y comercialización compartiendo infraestructuras, lo que conduce a una mayor eficiencia y rentabilidad.

Finalmente se puede destacar la atracción de talento. Las empresas fusionadas, si son exitosas, pueden convertirse en empleadores más atractivos, lo que facilita la atracción y retención de talento de alto nivel. La promesa de mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional puede motivar a los empleados a quedarse y contribuir al éxito de la empresa fusionada. La fusión puede traer consigo nuevas divisiones, proyectos y roles, lo que permite a los empleados ampliar sus habilidades y avanzar en sus carreras de maneras que no serían posibles en una organización más pequeña.

La estrategia empresarial que conduce a una fusión de empresas debe ser el resultado de un análisis estratégico profundo y una visión a largo plazo por parte de las organizaciones involucradas. Por lo general, esta decisión surge de un deseo compartido de crear un valor conjunto mayor que el que podrían lograr de manera independiente. Esta estrategia implica una evaluación meticulosa de la compatibilidad cultural, la complementariedad de productos o servicios, así como la identificación de sinergias clave que pueden surgir de la unión. La fusión, cuando se planifica y

ejecuta con éxito, puede ser una vía efectiva para el crecimiento y la creación de valor a largo plazo en un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado.

Así y todo, y a pesar de las promesas de sinergia y los análisis exhaustivos previos a la fusión, no se puede pasar por alto una realidad preocupante: un alto porcentaje de estas empresas fusionadas fracasan. ¿Por qué sucede esto? Aquí es donde entra en juego la dinámica del liderazgo y la cultura organizacional.

Las barreras culturales y la resistencia de los empleados se han identificado como las principales dificultades para alcanzar la integración social en el proceso de fusión. Es en este punto donde el liderazgo juega un papel crucial. La manera en que los líderes gestionan la transición, comunican la visión y abordan los retos culturales puede ser determinante para el éxito o el fracaso de la fusión.

En este contexto, esta tesis se adentra en el análisis y comprensión de la interacción entre liderazgo y cultura en el ámbito de las fusiones y adquisiciones empresariales. Se explora cómo los líderes pueden influir en la cultura organizativa, adaptarla a las nuevas realidades y, al mismo tiempo, ser moldeados por ella. Algunos de los estudios citados, como el de Epstein (2004), resaltan la importancia de componentes clave para el éxito, como una estrategia de integración coherente, un equipo de integración robusto, una comunicación efectiva, una implementación ágil y la medición de alineamientos a través de todos los departamentos.

Para abordar estos desafíos, es esencial considerar las perspectivas de destacados expertos en liderazgo y cambio organizacional, como John Kotter (1996) y Daniel Goleman (2011).

Kotter (1996), en su enfoque en la gestión del cambio, destaca la importancia de establecer una visión clara, movilizar a los empleados y garantizar que el cambio se arraigue en la cultura de la organización. Goleman (2011), conocido por su trabajo en la inteligencia emocional, aporta una perspectiva única sobre cómo las habilidades emocionales de los líderes pueden influir en la respuesta de los empleados durante las fusiones.

Además, se incorporan las teorías de Otto Scharmer (2007), quien aboga por la "teoría U" como un enfoque profundo de liderazgo que se centra en la transformación personal y organizacional a través de la escucha profunda y la conciencia sistémica. La "teoría U" ofrece perspectivas sobre

cómo los líderes pueden fomentar la innovación y la adaptación en momentos de cambio radical, como las fusiones (Scharmer, 2007).

También se considera el trabajo de Ronald Heifetz et al. (2009) en el liderazgo adaptativo. Heifetz et al. (2009), sostiene que los líderes deben enfrentar problemas adaptativos que requieren soluciones a largo plazo y cambios profundos en las estructuras y culturas organizativas. Durante las fusiones, estas habilidades de liderazgo adaptativo pueden ser esenciales para abordar las barreras culturales y la resistencia.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Pregunta Principal

¿Cómo influyen el liderazgo y la comunicación en la integración cultural y la satisfacción laboral de los empleados durante un proceso de fusión empresarial?

Preguntas Secundarias

¿Cómo afecta la fusión al sentido de pertenencia de los empleados?

¿De qué manera la percepción de la cultura organizacional cambia tras una fusión?

¿Qué características del liderazgo facilitan o dificultan la integración cultural en fusiones empresariales?

¿Cómo se percibe la efectividad de la comunicación interna durante la fusión?

¿Qué estrategias pueden mitigar la resistencia al cambio en los empleados durante una fusión?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo principal de esta investigación es analizar la influencia del liderazgo transformacional y la efectividad de la comunicación en el éxito de la integración cultural durante procesos de fusión

empresarial. Para ello, se busca comprender cómo el liderazgo puede facilitar la adaptación de los empleados a una nueva cultura organizacional y de qué manera la comunicación incide en la percepción del cambio, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia.

A partir de lo planteado en la literatura académica, se pretende contrastar los postulados teóricos con datos empíricos obtenidos a través de encuestas aplicadas a empleados que han vivido procesos de fusión en sus organizaciones, complementados con entrevistas cualitativas dirigidas a líderes y trabajadores clave dentro de esas empresas. Esto permitirá profundizar en la relación entre liderazgo y éxito en la integración cultural, evaluando si un liderazgo transformacional contribuye a reducir conflictos y aumentar el compromiso de los empleados en un contexto de cambio organizacional.

Asimismo, esta investigación indaga en el impacto de la comunicación en el proceso de fusión, explorando cómo la claridad, frecuencia y transparencia en la transmisión de información por parte de los líderes pueden influir en la resistencia o aceptación del cambio por parte de los empleados. Se analizará si la percepción de una comunicación efectiva se asocia con niveles más altos de satisfacción laboral y un mayor sentido de pertenencia.

Más allá de verificar estas relaciones, el estudio no busca generar nuevas teorías, sino evaluar cómo los conceptos existentes se aplican en casos reales y aportar evidencia empírica que complemente la bibliografía existente. A partir de los hallazgos, se espera generar recomendaciones prácticas que permitan mejorar la gestión de la comunicación y el liderazgo en futuras fusiones empresariales, reduciendo el impacto negativo en los empleados y facilitando la integración cultural en la organización resultante.

MARCO TEÓRICO

Capítulo 1: Fusiones Empresariales y sus desafíos

Las fusiones empresariales constituyen una estrategia clave en el mundo corporativo contemporáneo, utilizada para alcanzar objetivos como expansión de mercado, reducción de costos, sinergias operativas y aumento de competitividad. No obstante, más allá de sus motivaciones financieras o estructurales, estas operaciones implican profundas transformaciones internas que afectan la cultura organizacional, el comportamiento de los empleados y las dinámicas de liderazgo. El objetivo de este capítulo es presentar una visión general sobre qué son las fusiones empresariales, sus principales tipos y los desafíos que implican en su implementación.

A su vez, este capítulo busca contextualizar el papel de la cultura organizacional, el liderazgo y la comunicación en estos procesos, sentando las bases teóricas que permitirán comprender por qué muchas fusiones fracasan pese a tener sólidas justificaciones económicas. A través de esta revisión se busca destacar que, para que una fusión sea exitosa, no alcanza con la alineación estratégica o financiera: también es indispensable una integración humana, cultural y comunicacional efectiva. Este marco teórico inicial ofrece los fundamentos sobre los cuales se desarrollarán en los próximos capítulos los conceptos de liderazgo transformacional, gestión del cambio e integración cultural en contextos de fusión.

1.1 Introducción a las Fusiones Empresariales

Las fusiones y adquisiciones han sido una estrategia empresarial recurrente a nivel global, impulsadas por la búsqueda de sinergias y la promesa de un crecimiento exponencial. Diversos estudios han subrayado la importancia de la sinergia como uno de los principales motores detrás de estas uniones empresariales. Las empresas consideran fusionarse cuando ven la oportunidad de fortalecer su posición competitiva, acceder a nuevos mercados, consolidar recursos, reducir costos y, en última instancia, aumentar la rentabilidad.

La promesa de una futura integración que produzca resultados superiores es una de las razones clave que impulsan a las organizaciones a entrar en estos procesos complejos.

Una fusión estratégica entre dos empresas puede ser un buen camino para la generación de mayor estabilidad financiera, económica y peso en el mercado. En primer lugar, al unir sus recursos y capacidades financieras, las empresas fusionadas pueden fortalecer su posición en términos de capital y liquidez. Esto no solo les permite mantener una mayor resistencia frente a situaciones económicas adversas, como recesiones o crisis, sino que también les brinda la capacidad de realizar inversiones estratégicas de mayor envergadura, explorar nuevas oportunidades de crecimiento y enfrentar con confianza los desafíos competitivos.

Rottig et al. (2013) establecen que, en término de costos, la eliminación de duplicaciones y la optimización de la cadena de suministro pueden llevar a una reducción considerable de los mismos. Esta eficiencia operativa se traduce en márgenes de ganancia más robustos y, en última instancia, en una mayor estabilidad financiera. Asimismo, la fusión puede facilitar el acceso a financiamiento a tasas más favorables, ya que las empresas fusionadas suelen tener un perfil crediticio más sólido.

Las fusiones permiten a las empresas acceder a nuevos mercados y clientes de forma más rápida y efectiva. Al combinar las redes de distribución y la base de clientes de ambas empresas, se puede aprovechar ampliando el mercado y la presencia geográfica.

A su vez, la fusión puede dar lugar a una cartera de productos o servicios más diversificada. Esto reduce la dependencia de un solo producto o mercado, lo que disminuye el riesgo y proporciona un mayor margen para adaptarse a las fluctuaciones económicas.

Denison et al. (2012) establecen que la colaboración entre equipos de investigación y desarrollo de empresas fusionadas puede acelerar la innovación. Compartir conocimientos y recursos técnicos puede dar lugar a la creación de nuevos productos o servicios líderes en el mercado. De esta forma, la diversificación que se crea en una fusión puede ayudar a reducir los riesgos financieros y operativos. En tiempos de crisis económicas o volatilidad en un sector, la fusión puede brindar una mayor estabilidad y resistencia.

Denison et al. (2012) también mencionan que una fusión exitosa puede aumentar el prestigio y la visibilidad de la empresa en el mercado. Los empleados pueden sentirse orgullosos de formar parte de una organización que ha alcanzado un logro significativo, lo que puede ser un factor importante en su retención.

Las empresas fusionadas suelen ser más sólidas y resistentes a las fluctuaciones económicas. Esto brinda a los empleados un mayor sentido de estabilidad laboral y seguridad en sus puestos de trabajo, lo que es esencial para la retención del talento.

Todas estas ventajas en el aprovechamiento de las sinergias entre las empresas llevan al incremento del valor para los accionistas. Denison et al. (2012) afirman que la combinación de recursos y la mejora de la eficiencia pueden impulsar el crecimiento de los ingresos y los márgenes de ganancia, lo que beneficia a los inversores

Sin embargo, el éxito de una fusión no está garantizado y la literatura ha señalado consistentemente que un alto porcentaje de estos procesos no logra cumplir con sus objetivos iniciales.

La integración de dos empresas no se limita únicamente a la combinación de estructuras operativas y financieras, sino que implica también la unificación de culturas organizacionales, sistemas de trabajo y equipos humanos con trayectorias, valores y costumbres propias. Rottig et al. (2013) establecen que una de las principales dificultades en estos procesos radica en la eliminación de duplicaciones y la optimización de la cadena de suministro, lo que puede generar fricciones internas en la empresa fusionada.

Este capítulo introduce el fenómeno de las fusiones empresariales desde una perspectiva teórica, explorando sus diferentes tipos, los desafíos más comunes que enfrentan las organizaciones durante estos procesos y la importancia del liderazgo, la cultura organizacional y la comunicación en su éxito. Además, se establece una base para comprender cómo estos factores justifican la necesidad de abordar en los capítulos siguientes el liderazgo transformacional, la gestión del cambio y la cultura organizacional como elementos clave en estos procesos.

1.2 Tipos de Fusiones Empresariales

Las fusiones empresariales pueden clasificarse en varios tipos según diferentes criterios, como la estructura organizacional, la relación entre las empresas fusionadas y el propósito estratégico de la operación.

Según la Relación entre las Empresas Fusionadas, la clasificación considera la relación previa entre las empresas que deciden fusionarse. Puede ser:

Fusión Horizontal: Ocurre entre empresas del mismo sector y con actividades similares. Su propósito es incrementar la cuota de mercado, reducir la competencia y generar economías de escala. Ejemplo: Dos bancos que se fusionan para aumentar su presencia en el mercado financiero.

Fusión Vertical: Se produce entre empresas que operan en diferentes niveles de la misma cadena de suministro. El objetivo es optimizar la producción y distribución, reduciendo costos y aumentando la eficiencia. Ejemplo: Un fabricante de automóviles que se fusiona con una empresa de autopartes.

Fusión Conglomerada: Involucra empresas de sectores completamente distintos sin relación directa entre sí. Se busca diversificar riesgos o explorar nuevas oportunidades de negocio. Ejemplo: Una empresa de tecnología que se fusiona con una cadena de supermercados.

Otra clasificación puede ser según la Estrategia de Integración. Las fusiones también pueden clasificarse según cómo se integran las estructuras de ambas empresas. Las fusiones pueden ser:

Fusión por Absorción: Una empresa adquiere y absorbe otra, manteniendo su identidad y estructura mientras la empresa absorbida deja de existir. Es común en adquisiciones donde una compañía más grande se fusiona con una más pequeña.

Fusión por Creación: Dos empresas se disuelven para formar una nueva entidad completamente diferente. Este tipo de fusión implica una integración total de culturas, procesos y estructuras.

Otra forma puede ser según el **Ámbito Geográfico**. Las fusiones pueden clasificarse según el alcance geográfico de las empresas involucradas.

Fusión Nacional: Ocurre entre empresas dentro del mismo país, generalmente con el fin de fortalecer su presencia en el mercado local y optimizar operaciones.

Fusión Internacional: Se da entre empresas de distintos países, buscando expandir el mercado, acceder a nuevos clientes y beneficiarse de ventajas fiscales o regulatorias en otros países.

Finalmente, se pueden clasificar según el control que se Mantiene en la Nueva Organización.

Esta clasificación depende de cómo se distribuye el poder en la empresa resultante, pudiendo ser:

Fusión Igualitaria: Ambas empresas mantienen un poder equitativo en la toma de decisiones y en la estructura de la nueva organización.

Fusión con Predominio: Una de las empresas toma el control de la nueva entidad, estableciendo sus propios sistemas, cultura y estructura organizacional.

En la figura N° 1 se resumen y comparan los distintos tipos de fusiones descriptos previamente.

Figura N° 1: Tipos de Fusiones

	Criterio de Clasificación	Tipo de Fusión	Descripción
1	Relación entre las Empresas	Horizontal	Entre empresas del mismo sector con actividades similares; busca aumentar la cuota de mercado y reducir competencia.
2	Relación entre las Empresas	Vertical	Entre empresas de distintos niveles de una misma cadena de suministro; busca eficiencia y reducción de costos.
3	Relación entre las Empresas	Conglomerada	Entre empresas de sectores diferentes; busca diversificar riesgos o explorar nuevos negocios.
4	Estrategia de Integración	Por Absorción	Una empresa absorbe a otra; la absorbida desaparece legalmente.
5	Estrategia de Integración	Por Creación	Se crea una nueva entidad a partir de la disolución de las anteriores.
6	Ámbito Geográfico	Nacional	Entre empresas del mismo país para fortalecer el mercado local.
7	Ámbito Geográfico	Internacional	Entre empresas de distintos países para expansión internacional.
8	Control en la Nueva Organización	Igualitaria	Ambas empresas mantienen poder equitativo en la nueva entidad.
9	Control en la Nueva Organización	Con Predominio	Una empresa impone su estructura, cultura y liderazgo en la nueva entidad.

Fuente: Elaboración propia

1.3 Desafíos de las Fusiones Empresariales

Las fusiones empresariales no están exentas de obstáculos. A pesar de que los estudios iniciales suelen enfocarse en el análisis financiero y estratégico de la operación, los factores humanos juegan un papel determinante en su éxito o fracaso.

Uno de los principales desafíos es la incertidumbre que enfrentan los empleados de ambas organizaciones. En muchos casos, la fusión genera temor respecto a la estabilidad laboral, cambios en la estructura jerárquica y la posible pérdida de identidad organizacional. La falta de claridad en la comunicación y una gestión del cambio ineficaz pueden incrementar la resistencia de los trabajadores y afectar su desempeño. Kotter (1996) señala que el 70% de los procesos de transformación empresarial fracasan debido a la falta de una gestión efectiva del cambio.

Otro aspecto crítico es la integración de procesos y sistemas. Las empresas que se fusionan pueden operar con metodologías y plataformas tecnológicas diferentes, lo que puede dificultar la alineación operativa y generar problemas en la eficiencia de los equipos de trabajo.

Además de los aspectos culturales, la comunicación juega un papel fundamental en el éxito de una fusión. Scharmer (2007) enfatiza que, para abordar estos desafíos, los líderes deben desarrollar una visión compartida e involucrar a los empleados en la creación de la nueva cultura organizacional. La Teoría de la U de Scharmer sugiere que los líderes deben practicar la escucha profunda y la conciencia organizacional para facilitar un proceso de cambio efectivo. La falta de comunicación clara puede dar lugar a malentendidos y generar un ambiente de desconfianza, lo que dificulta la alineación de objetivos entre los distintos equipos. Para evitar esto, es fundamental establecer canales de comunicación abiertos, realizar reuniones periódicas y ofrecer espacios de retroalimentación donde los empleados puedan expresar sus inquietudes y recibir respuestas claras por parte de la dirección.

Asimismo, la resistencia al cambio es otro obstáculo importante en los procesos de fusión. Muchos empleados pueden sentirse cómodos con la cultura y los procedimientos existentes en sus organizaciones previas, lo que dificulta su adaptación a nuevas formas de trabajo. Panda (2013) menciona que la resistencia se intensifica cuando los empleados perciben que los cambios son impuestos sin consulta ni participación activa en la toma de decisiones. La falta de participación puede generar desmotivación, disminución del rendimiento laboral e incluso la fuga de talento clave dentro de la organización fusionada. Para mitigar esta resistencia, los líderes deben actuar

como agentes del cambio, fomentando la participación y promoviendo una cultura de aprendizaje y adaptación.

Otro aspecto relevante en los desafíos de las fusiones es el impacto en la identidad organizacional. Cuando dos empresas con historias y valores distintos se fusionan, es común que los empleados sientan una pérdida de identidad. Este fenómeno puede derivar en una disminución del sentido de pertenencia y un deterioro del clima organizacional. En muchas fusiones, las empresas no logran integrar una identidad compartida, lo que genera fragmentación dentro de los equipos de trabajo y afecta la productividad. Para contrarrestar este efecto, es necesario desarrollar una identidad organizacional inclusiva que incorpore los valores de ambas empresas y refuerce un propósito común.

En la figura N° 2 se resumen los desafíos que pueden surgir en las fusiones empresariales.

Figura N° 2: Desafíos en las Fusiones Empresariales

	Desafío	Descripción
1	Incertidumbre Laboral	Temor de los empleados respecto a estabilidad laboral, cambios jerárquicos y pérdida de roles.
2	Resistencia al Cambio	Negativa a adoptar nuevas formas de trabajo por comodidad con la cultura anterior.
3	Integración de Procesos y Sistemas	Dificultades operativas por diferencias en tecnologías, metodologías y estructuras.
4	Choque Cultural	Conflictos por diferencias de valores, prácticas y estilos de trabajo entre las organizaciones.
5	Pérdida de Identidad Organizacional	Sentimiento de desconexión al no reconocerse en la nueva cultura o estructura fusionada.
6	Falta de Comunicación Efectiva	Malentendidos o rumores ante la falta de claridad y transparencia en la información.
7	Desalineación de Objetivos	Dificultad para alinear intereses y estrategias entre equipos provenientes de culturas distintas.
8	Fuga de Talento	Pérdida de empleados clave debido a la incertidumbre o insatisfacción tras la fusión.

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, los desafíos en las fusiones empresariales van más allá de los aspectos operativos y financieros. La incertidumbre laboral, la resistencia al cambio, los conflictos culturales, la falta de comunicación y la integración de procesos son factores críticos que deben ser gestionados cuidadosamente para garantizar el éxito de la fusión. Un liderazgo efectivo, una comunicación clara y una planificación estratégica son claves para mitigar estos riesgos y facilitar una transición más armoniosa en la nueva organización. La implementación de estrategias de gestión del cambio y el fortalecimiento de la cultura organizacional pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una fusión empresarial.

1.4 Cultura Organizacional y su Rol en las Fusiones

La integración cultural es uno de los aspectos más complejos en una fusión empresarial. Cuando dos organizaciones con valores, estructuras y prácticas diferentes se combinan, es fundamental establecer mecanismos para gestionar la transición cultural de manera efectiva.

Panda (2013) identificó la cultura como la principal razón por la que las empresas experimentan problemas cuando se fusionan como iguales. La cultura organizacional afecta la forma en que se establecen prioridades, cómo se toman decisiones y cómo se gestionan las operaciones diarias, por lo que, si no se planifica correctamente, puede convertirse en un obstáculo para la integración.

En este contexto, Panda (2013) sostiene que muchas empresas adquiridas terminan enfrentando un proceso de “dominación cultural”, donde la empresa compradora impone sus procesos, lo que genera ansiedad y desconexión entre los empleados de la organización adquirida.

La compatibilidad cultural también es un factor clave, ya que la coexistencia de valores y prácticas divergentes puede dar lugar a conflictos internos si no se gestiona adecuadamente. Nahavandi y Malekzadeh (1988) describen la aculturización en el contexto de las fusiones como un proceso de integración, asimilación, separación y desculturización. Si este proceso no se maneja con sensibilidad y planificación, puede generar tensiones y resistencia entre los empleados. En este

sentido, Rottig et al. (2013) plantean que el choque cultural puede reducir el compromiso y la cooperación entre las partes, lo que disminuye el rendimiento de la nueva organización.

Denison et al. (2012) sugieren que la falta de alineación cultural puede derivar en conflictos internos, pérdida de talento y dificultades en la implementación de estrategias conjuntas.

En el Capítulo 4 se profundizará en el tema del rol de la Cultura en las Fusiones Empresariales

1.5 El Papel del Liderazgo y la Comunicación en las Fusiones Empresariales

La comunicación y el liderazgo transformacional son dos pilares fundamentales en cualquier proceso de fusión empresarial. Mientras que la comunicación efectiva garantiza que los empleados comprendan los cambios estructurales y operativos que trae consigo la fusión, el liderazgo transformacional tiene la capacidad de motivar, inspirar y guiar a los trabajadores durante la transición. La interrelación entre ambos factores se vuelve clave en la integración cultural y en la reducción de la incertidumbre que experimentan los empleados en estos procesos.

En un contexto de fusión, la comunicación organizacional debe ser clara, constante y bidireccional. Scharmer (2007) enfatiza que la falta de comunicación transparente puede generar ansiedad, resistencia y desconfianza entre los empleados, mientras que una estrategia comunicativa adecuada ayuda a alinear expectativas y facilita la integración de los equipos. En esta línea, Kotter (1996) destaca que la comunicación no debe limitarse a transmitir información, sino que debe ser utilizada como una herramienta de gestión del cambio que permita generar compromiso y sentido de pertenencia en la organización fusionada.

El liderazgo juega un rol fundamental en la gestión de fusiones empresariales. Un líder efectivo no solo guía el proceso de integración desde una perspectiva estratégica, sino que también actúa como un facilitador del cambio para los empleados. La capacidad de un líder para inspirar confianza, establecer una visión compartida y promover la participación activa de los empleados en la fusión puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso del proceso.

Kotter (1996) enfatiza la necesidad de generar un sentido de urgencia, crear una visión clara y empoderar a los empleados para actuar en función de esa visión. Este modelo incluye la creación de una coalición de liderazgo comprometida con el cambio, la eliminación de barreras que impidan

la integración efectiva y la consolidación de logros a corto plazo que refuercen la confianza en el proceso de fusión.

Uno de los mayores retos en la integración de empresas es la resistencia al cambio. Panda (2013) menciona que muchos empleados perciben la fusión como una amenaza, lo que puede derivar en una falta de compromiso y en conflictos organizacionales. En este sentido, un líder transformacional no solo debe gestionar las expectativas de los empleados, sino que también debe promover una cultura de adaptación y aprendizaje continuo.

En conclusión, las fusiones empresariales presentan oportunidades significativas, pero también desafíos complejos que requieren una gestión efectiva del liderazgo, la cultura organizacional y la comunicación. El liderazgo transformacional y una comunicación efectiva son claves para superar los obstáculos asociados con la integración de empresas. Como se explorará en el próximo capítulo, el liderazgo transformacional desempeña un papel crucial en la consolidación de una cultura organizacional sólida, en la reducción de la resistencia al cambio y en la promoción de la innovación dentro de la empresa fusionada. La comprensión de estos factores permitirá desarrollar estrategias más efectivas para garantizar la estabilidad y el éxito a largo plazo de las fusiones empresariales.

Capítulo 2: El Liderazgo Transformacional en fusiones empresariales

En el contexto de las fusiones empresariales, el liderazgo adquiere un rol decisivo en la forma en que las organizaciones gestionan la incertidumbre, la resistencia al cambio y la integración cultural. Este capítulo se centra en analizar cómo el liderazgo, especialmente el transformacional, puede influir en los resultados de una fusión, facilitando procesos de adaptación, alineación de equipos y consolidación de una nueva identidad organizacional. A diferencia de otros estilos más tradicionales, el liderazgo transformacional promueve la inspiración, la motivación colectiva y el compromiso con una visión común.

El objetivo principal de este capítulo es presentar los marcos teóricos que explican el liderazgo transformacional y su aplicación en escenarios de cambio profundo como las fusiones. Se explorarán modelos clave como el cambio organizacional propuesto por Kotter, la inteligencia emocional según Goleman, la teoría U de Scharmer y el liderazgo adaptativo de Heifetz, todos ellos fundamentales para comprender las competencias que debe desarrollar un líder en estos procesos. Esta base conceptual permitirá, más adelante, analizar el impacto del liderazgo en los resultados empíricos de esta investigación.

2.1 Introducción al Liderazgo Transformacional

El liderazgo ha sido un concepto fundamental en la historia de la humanidad, influyendo en la evolución de sociedades, empresas y organizaciones a lo largo del tiempo. Desde las primeras civilizaciones, el liderazgo ha sido un factor clave en la toma de decisiones, la organización de comunidades y el desarrollo de estrategias para la supervivencia y el progreso. En el ámbito organizacional, el liderazgo se define como la capacidad de influir y guiar a un grupo de personas hacia el logro de objetivos comunes. A lo largo de los años, se han desarrollado múltiples teorías sobre el liderazgo, cada una de ellas con enfoques distintos sobre cómo un líder puede impactar a su equipo y a su entorno.

Uno de los enfoques más estudiados es el liderazgo transaccional, el cual se basa en un sistema de recompensas y sanciones para dirigir a los empleados. Este tipo de liderazgo pone énfasis en la

estructura organizativa, los procedimientos y la eficiencia en la ejecución de tareas. Sin embargo, en contextos de cambio e incertidumbre, este modelo puede resultar insuficiente, ya que se enfoca más en el mantenimiento del status quo que en la innovación y la transformación.

Por otro lado, el liderazgo situacional sugiere que no existe un único estilo de liderazgo ideal, sino que el líder debe adaptarse a las circunstancias y a las necesidades de su equipo. Esta perspectiva destaca la flexibilidad como una cualidad clave en el liderazgo, permitiendo que los líderes ajusten su enfoque en función de la madurez y la competencia de sus seguidores.

Dentro de los modelos más influyentes en el mundo empresarial, el liderazgo transformacional ha surgido como una de las teorías más efectivas en escenarios de cambio organizacional. A diferencia del liderazgo transaccional, que se centra en la supervisión y el cumplimiento de normas, el liderazgo transformacional busca inspirar y motivar a las personas para que se comprometan con una visión compartida y trabajen juntas para lograr objetivos comunes.

El liderazgo transformacional se ha identificado como un factor importante para el éxito de las fusiones empresariales. En este contexto, el liderazgo transformacional puede ayudar a crear una cultura empresarial unificada y aumentar la cohesión de los equipos. Según Gittel y Douglass (2012), el liderazgo transformacional puede crear una cultura unificada cuando hay una fusión o adquisición de por medio, a través de la identificación de valores comunes que lleven a la creación de un compromiso alineado para alcanzar los objetivos de la nueva empresa.

El liderazgo transformacional impacta en múltiples aspectos de una fusión empresarial, ya que permite gestionar la incertidumbre, reducir la resistencia al cambio y promover la integración de culturas organizacionales. En un proceso de fusión, los empleados suelen experimentar ansiedad respecto a la seguridad de su empleo, los cambios estructurales y las modificaciones en los valores y la identidad corporativa. Un líder transformacional puede actuar como un agente de cambio, promoviendo un ambiente de confianza y orientación hacia una visión compartida.

Según Gittel y Douglass (2012), uno de los impactos más relevantes del liderazgo transformacional es su capacidad para fortalecer el sentido de pertenencia y la motivación de los empleados. Cuando una empresa fusionada carece de una identidad clara, los trabajadores pueden sentir que han perdido su conexión con la organización. Los líderes transformacionales, a través

de su carisma y visión, pueden generar un propósito común que trascienda las diferencias culturales y motive a los empleados a comprometerse con la nueva estructura organizativa.

Además, el liderazgo transformacional favorece la comunicación efectiva en momentos de incertidumbre. Durante una fusión, la falta de información clara puede generar rumores y desconfianza entre los empleados. Los líderes transformacionales actúan como mediadores, asegurando que la visión de la empresa fusionada sea comprendida por todos los niveles de la organización. La transparencia y la comunicación constante permiten minimizar la resistencia al cambio y fomentar una mayor aceptación de la nueva cultura organizacional.

Kotter (1996) menciona que otro impacto clave es la capacidad del liderazgo transformacional para gestionar la integración cultural. En muchas fusiones, la falta de alineación entre los valores y principios de las empresas involucradas puede provocar conflictos y disminución en la productividad. Un líder transformacional no solo reconoce estas diferencias, sino que trabaja activamente para fusionar lo mejor de ambas culturas y construir una nueva identidad organizacional que sea inclusiva y motivadora para todos los empleados.

Finalmente, el liderazgo transformacional influye en la innovación y la adaptación estratégica dentro de la organización fusionada. La fusión no solo implica una combinación de estructuras, sino también una reconfiguración de procesos y estrategias de negocio. Los líderes transformacionales fomentan una cultura de aprendizaje continuo, incentivando la creatividad y la búsqueda de soluciones innovadoras para mejorar la eficiencia y competitividad de la nueva empresa.

2.2 El Modelo de Cambio Organizacional de Kotter

Según Kotter (1996), actuar con prisa simula rapidez, pero no garantiza éxito. El primer paso en cualquier proceso de transformación es crucial, ya que su inicio depende de la colaboración efectiva de múltiples personas. Sin una motivación adecuada, el apoyo que se reciba será insuficiente y el esfuerzo no rendirá sus frutos.

En ocasiones, los ejecutivos no consideran lo difícil que puede ser hacer que las personas salgan de su zona de confort. La primera etapa de un proceso de renovación suele estancarse si no se

identifican y asignan líderes auténticos a los puestos clave. Cuando la transformación abarca toda la organización, el papel del CEO es determinante; si el cambio se requiere en una división específica, el liderazgo del ejecutivo a cargo será fundamental.

Kotter señala que la comunicación es esencial para la gestión del cambio en las fusiones empresariales. Los líderes deben ser capaces de comunicar la visión y los objetivos de la organización combinada de manera clara y efectiva a todos los empleados, asegurándose de que comprendan la necesidad del cambio y cómo pueden contribuir a la nueva organización. Además, los líderes deben ser capaces de comunicarse de manera abierta y transparente con los empleados sobre los desafíos y las oportunidades que surgen durante el proceso de fusión.

Según Kotter, los líderes deben llevar a cabo una serie de acciones para gestionar con éxito una fusión empresarial. Por un lado, debe existir la creación de una coalición poderosa de personas influyentes y comprometidas en la organización que puedan ayudar a liderar el cambio y a mantener el impulso en el proceso de fusión empresarial.

También debe existir la construcción de una visión compartida. Los líderes deben trabajar con la coalición y otros miembros clave de la organización para desarrollar una visión clara y compartida de lo que se busca lograr con la fusión empresarial. Esta visión debe ser comunicada claramente a todos los empleados de la organización. Es importante que los empleados comprendan los objetivos de la fusión y cómo se beneficiarán de ella.

Por otro lado, deben identificar y eliminar los obstáculos que puedan impedir el éxito de la fusión empresarial. Esto puede incluir la resolución de conflictos entre departamentos, la eliminación de procesos obsoletos y la creación de un ambiente de trabajo en el que los empleados puedan trabajar de manera efectiva.

Los líderes deben implementar cambios que generen éxitos a corto plazo. Esto ayudará a mantener el impulso de la fusión empresarial y a demostrar a los empleados que el cambio es positivo.

Finalmente, los líderes deben consolidar los avances logrados durante la fusión empresarial y asegurarse de que se mantengan a largo plazo. Esto puede incluir la creación de nuevos sistemas y procesos que permitan una mayor eficiencia, implementando cambios y mejoras en la organización para mantenerla competitiva y adaptarse a los cambios en el mercado.

Kotter (1996) establece un modelo de ocho pasos para lograr la transformación organizacional.

El primer paso consiste en generar un sentido de urgencia, lo que implica analizar el mercado y la competencia para identificar posibles crisis y grandes oportunidades.

En segundo lugar, es fundamental crear una coalición sólida, reuniendo a un grupo con suficiente autoridad para liderar el cambio y motivándolo a trabajar en equipo.

El tercer paso requiere el desarrollo de una visión clara que oriente el proceso de transformación, junto con estrategias concretas para alcanzarla.

El cuarto paso se centra en la comunicación de la visión utilizando todos los medios disponibles. Es esencial que los líderes den el ejemplo, ya que, sin una comunicación efectiva y constante, será difícil ganar el compromiso y la confianza de los empleados. Una regla útil sugiere que si no se puede explicar la visión en cinco minutos y generar interés, la fase aún no se ha completado con éxito. En esta etapa, la reducción de personal puede complicar la aceptación del cambio, por lo que las visiones bien diseñadas incluyen oportunidades de crecimiento y un trato justo para quienes se ven afectados.

El quinto paso implica empoderar a otros para que actúen en función de la visión, eliminando obstáculos y modificando sistemas o estructuras que puedan dificultar el proceso. Se fomenta la innovación, la toma de riesgos y la adopción de enfoques no convencionales, lo que permite que más personas se involucren activamente en la transformación.

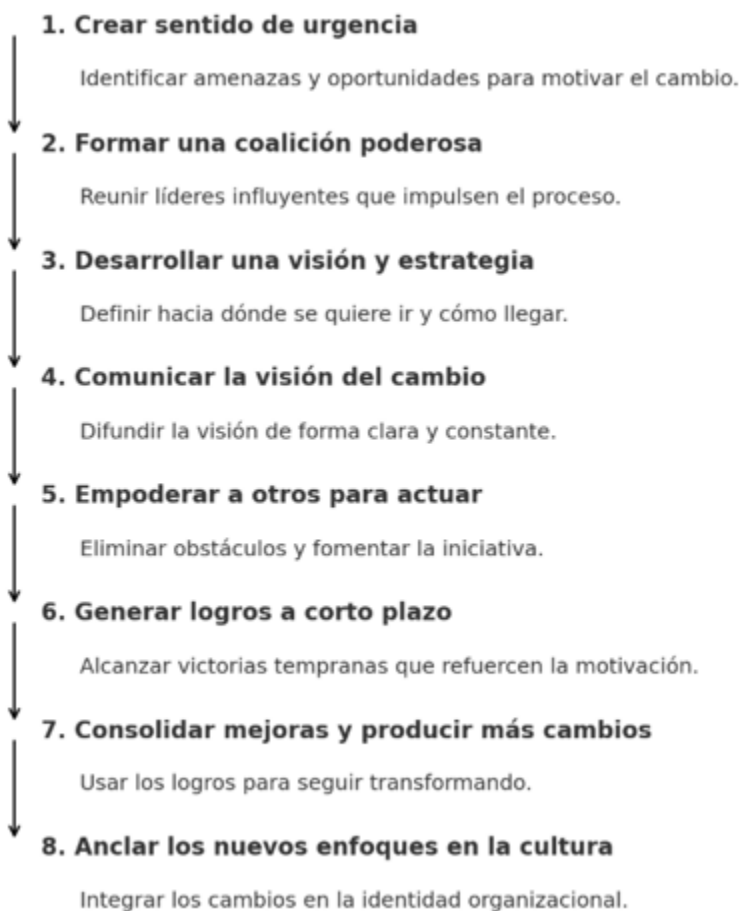
El sexto paso consiste en planificar y generar logros a corto plazo para impulsar el desempeño. Reconocer y recompensar a quienes contribuyen a estos avances es clave, ya que sin resultados tangibles en un plazo de doce a veinticuatro meses, muchas personas pueden perder la motivación o unirse a la resistencia al cambio.

El séptimo paso busca consolidar los avances y promover más cambios. Para ello, se aprovecha la credibilidad adquirida para modificar sistemas, estructuras y políticas alineadas con la visión. También se deben contratar, capacitar y ascender a empleados que puedan sostener la transformación. Sin embargo, es importante no declarar victoria demasiado pronto, ya que lograr que los cambios se integren en la cultura organizacional puede tomar entre cinco y diez años, y un exceso de confianza podría frenar el progreso.

Finalmente, el octavo paso consiste en institucionalizar los nuevos enfoques. Para ello, es necesario establecer conexiones claras entre los nuevos comportamientos y el éxito de la empresa, así como garantizar mecanismos que fomenten el desarrollo del liderazgo y la continuidad del proceso.

En la figura N° 3 podemos ver los 8 pasos para el cambio planteado por John P. Kotter.

Figura N° 3: Modelo de los 8 pasos de John P. Kotter



Fuente: Liderar el cambio, Kotter (1996)

En última instancia, Kotter (1996) afirma que la verdadera transformación se consolida cuando se convierte en la norma operativa, cuando se integra plenamente en el ADN de la organización. Es fundamental que estas nuevas prácticas y comportamientos impregnen la cultura corporativa, se conviertan en parte esencial de sus valores compartidos y normas sociales. Solo entonces perdurarán más allá de la presión inicial para el cambio.

2.3 La Inteligencia Emocional y el Liderazgo según Goleman

Goleman (2011) destaca la importancia de la inteligencia emocional en la comunicación efectiva en las fusiones empresariales. La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de comprender y gestionar las emociones propias y de los demás. En el contexto de las fusiones empresariales, los líderes deben ser capaces de comprender las emociones de los empleados y de comunicarse de manera efectiva para abordar las preocupaciones y mitigar las resistencias al cambio.

Goleman también ha señalado algunas características y habilidades que son importantes para los líderes en momentos de fusión empresarial. Según él, la clave está en el liderazgo emocional. Los líderes deben ser capaces de reconocer y regular sus propias emociones y las de los demás para gestionar adecuadamente las situaciones emocionalmente cargadas que surgen durante la fusión empresarial.

Es importante que los líderes mantengan un enfoque positivo y optimista durante todo el proceso. También deben ser flexibles y estar dispuestos a adaptarse a los cambios que se producen durante la fusión empresarial. Deben ser capaces de tomar decisiones rápidas y eficaces en situaciones de incertidumbre y estar abiertos a nuevas ideas y formas de trabajo.

De la misma forma que marca Kotter, Goleman también afirma que los líderes deben ser capaces de comunicar la visión y los objetivos de la fusión empresarial de manera efectiva a todos los miembros de la organización. Es importante que los empleados se sientan incluidos en el proceso y comprendan cómo pueden contribuir al éxito de la nueva organización.

Los líderes deben ser capaces de construir relaciones sólidas con los miembros clave de la organización y con los líderes de la otra empresa que se está fusionando. La creación de relaciones sólidas ayudará a construir la confianza y la colaboración entre los miembros de la nueva organización.

También deben tener una visión clara y estratégica del futuro de la nueva organización y ser capaces de comunicarla a todos los miembros de la organización. Deben ser capaces de identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo para la nueva organización.

Finalmente, otro punto clave es el del liderazgo transformacional: Los líderes deben ser capaces de inspirar y motivar a los empleados para trabajar juntos hacia la visión de la nueva organización. Deben ser capaces de crear un ambiente de trabajo en el que los empleados puedan dar lo mejor de sí mismos y sentirse motivados y comprometidos con la organización.

Goleman (2011) afirma que la mayoría de las fusiones necesitan un negociador sensible, aunque muchas veces, cuando el panorama se complica, se requiere una autoridad con más fuerza. De cualquier forma, todos los líderes deben tener un alto grado de inteligencia emocional. La inteligencia emocional no solo distingue a los grandes líderes, sino que también está ligada al alto desempeño.

La inteligencia emocional tiene cinco componentes. La primera es el autoconocimiento. Autoconocimiento significa tener un alto grado de entendimiento de las propias emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y ambiciones. La gente que tiene gran autoconocimiento es honesta tanto con ellos mismos como con los demás. Reconocen como sus emociones y sentimientos afectan tanto a ellos como a los demás y en consecuencia a la performance en sus trabajos. Estas personas son capaces de hablar abiertamente y de forma directa sobre sus emociones y el impacto que tienen en sus trabajos. Se sienten muy cómodos hablando de sus fortalezas y demuestran una sed por la crítica constructiva. En contraposición, la gente con poco autoconocimiento suele tomar las críticas constructivas como un ataque personal y una amenaza. La gente que sabe autoevaluarse honestamente está más capacitada para hacer lo mismo dentro de la organización en las que se desenvuelven.

En segundo lugar, tenemos la autorregulación. Los impulsos biológicos son lo que manejan nuestras emociones. No nos podemos escapar de ellos, pero si podemos aprender a controlarlos. La autorregulación es el componente de la inteligencia emocional que nos permite liberarnos de la prisión de nuestros sentimientos. Estas personas tienen mal humor e impulsos negativos como cualquier otra, pero conocen la forma de controlarlas y canalizarlas para convertirlas en algo productivo y fructífero. ¿Por qué es tan importante en los líderes? Primero porque son las personas encargadas de crear un ambiente de trabajo justo y ameno, empatizar con sus empleados y son los que están más cerca del cambio. La mayoría de las cosas malas que pasan en una organización son por gestos impulsivos. La autorregulación lleva a ser más reflexivos y considerados, donde estamos cómodos con la ambigüedad, el cambio y la integridad.

El tercer componente es la motivación. Esas personas que tienen potencial de líder están motivadas para alcanzar los objetivos por el solo hecho de alcanzarlos y sentirse realizados. Una señal es la pasión por el trabajo en sí, estas personas buscan desafíos más creativos, aman aprender y les da mucho orgullo el trabajo bien hecho. También ponen mucho foco y energía en hacer las cosas de la mejor manera posible y mejorarlas. Son las personas que elevan la productividad y permanecen optimistas, aunque el ambiente este en su contra.

En cuarto lugar, tenemos la empatía. Empatía significa considerar y entender los sentimientos de sus empleados en el proceso de tomar decisiones inteligentes. Por otro lado, la empatía tiene un foco fundamental que es el de la retención de talentos ya que cuando la buena gente se va, se lleva consigo el conocimiento de la compañía con ellos.

Por último, están las habilidades sociales. Goleman, (2011) se refiere a esto como a la amistad, pero con un propósito, mover a la gente en el camino que uno desea. La gente que tiene habilidades sociales tiene un gran círculo de conocidos y contactos y tienen un don para encontrar puntos en común con la gente y construir una relación. Ellos saben que es importante no solo las relaciones sociales necesarias en el momento, sino expandirlas en diversos ámbitos para poder usarlas si en algún momento resultan útiles y necesarias.

2.4 La Teoría de la U y el Liderazgo según Scharmer

Otto Scharmer (2007) ha estudiado el rol de liderazgo en momentos de fusión empresarial. Según Scharmer, los líderes deben enfocarse en tres áreas principales:

Por un lado, deben ser capaces de enfocarse en el futuro y no solo en los problemas actuales que surgen durante la fusión empresarial. Deben ser capaces de visualizar ese futuro que la organización quiere alcanzar y trabajar en los medios necesarios para cumplirlo, en lugar de tratar de resolver todos los problemas del pasado.

Deben crear una visión compartida entre los miembros de la nueva organización involucrando a sus miembros durante el proceso y asegurarse de que todos comprendan cómo su trabajo contribuye a esa visión compartida.

Por último, deben practicar la escucha activa y estar abiertos a las perspectivas y opiniones de todos los miembros de la organización antes de tomar decisiones importantes.

Además, Scharmer ha identificado cuatro habilidades que son importantes para los líderes en momentos de fusión empresarial:

La autoconciencia en la cual los líderes deben ser conscientes de sus propias fortalezas y debilidades y ser capaces de regular sus emociones para mantener un enfoque positivo y optimista durante el proceso de fusión; la empatía, debiendo ser capaces de comprender y mostrar empatía hacia los miembros de la organización que están experimentando cambios y desafíos durante la fusión empresarial.

Scharmer (2007) menciona que deben tener un pensamiento sistémico, donde sean capaces de ver el panorama general y comprender cómo los diferentes aspectos de la organización están interconectados y finalmente enfocarse en el liderazgo transformacional. Los líderes deben ser capaces de inspirar y motivar a los empleados para trabajar juntos hacia la visión de la nueva organización. Deben ser capaces de crear un ambiente de trabajo en el que los empleados puedan dar lo mejor de sí mismos y sentirse motivados y comprometidos con la organización.

La teoría de la U de Otto Scharmer se centra en la importancia de la escucha profunda y la conciencia de uno mismo para el liderazgo efectivo y el cambio sistémico. Esta teoría también puede aplicarse a las fusiones empresariales y el liderazgo en este contexto.

En la teoría de la U, la letra "U" representa un proceso de cambio en forma de una "U" invertida. En la parte superior de la "U" se encuentra la etapa de "descarga", en la que se deben dejar ir los patrones de pensamiento y comportamiento que ya no son útiles. En la parte inferior de la "U" se encuentra la etapa de "presencing", en la que se debe desarrollar una conciencia profunda y una conexión con el yo verdadero y con los demás. En la parte superior derecha de la "U" se encuentra la etapa de "prototipado", en la que se deben explorar y experimentar nuevas formas de pensar y actuar.

Cuando se aplica esta teoría a las fusiones empresariales y el liderazgo, los líderes deben estar dispuestos a dejar ir los patrones de pensamiento y comportamiento que ya no son útiles en la nueva organización. También deben estar dispuestos a explorar nuevas formas de pensar y actuar en la nueva organización.

Además, los líderes deben practicar la escucha profunda y desarrollar una conciencia profunda de sí mismos y de los demás en la nueva organización. Deben estar abiertos a escuchar las perspectivas y opiniones de los demás y ser capaces de crear un ambiente de trabajo en el que los empleados puedan dar lo mejor de sí mismos.

En general, la teoría de la U de Scharmer (2007) se centra en la importancia de la escucha profunda y la conciencia de uno mismo para el liderazgo efectivo y el cambio sistémico. Al aplicar esta teoría a las fusiones empresariales y el liderazgo, los líderes pueden ser más efectivos en liderar el cambio y asegurarse de que la nueva organización tenga éxito en el mercado.

2.5 Conclusiones sobre el liderazgo

El liderazgo transformacional es un elemento crucial en los procesos de fusión, ya que su impacto trasciende los aspectos meramente organizativos y operativos. Un liderazgo efectivo no solo permite gestionar la incertidumbre y reducir la resistencia al cambio, sino que también contribuye a la construcción de una cultura organizacional sólida y alineada con la visión de la nueva empresa. La habilidad de los líderes para comunicar con claridad, inspirar confianza y fomentar la participación de los empleados en el proceso de integración es fundamental para el éxito de la fusión.

Además, el liderazgo transformacional facilita la creación de un entorno en el que la innovación y la adaptación son valoradas, lo que permite a la organización fusionada responder con agilidad a los desafíos del mercado. Sin una dirección clara y un liderazgo efectivo, las fusiones pueden verse obstaculizadas por conflictos internos, falta de compromiso y dificultades en la integración de procesos y equipos de trabajo.

Sin embargo, el liderazgo por sí solo no es suficiente para garantizar el éxito de una fusión. La gestión del cambio es otro factor determinante, ya que permite estructurar y planificar de manera efectiva la transición organizacional, asegurando que las estrategias implementadas por los líderes sean sostenibles a largo plazo. La combinación entre liderazgo transformacional y gestión del cambio permite crear una estrategia integral que minimice los riesgos y optimice las oportunidades que surgen en una fusión.

El siguiente capítulo profundiza en la gestión del cambio en fusiones empresariales, abordando los modelos y estrategias que permiten facilitar la transición organizacional y garantizar una integración efectiva de procesos, equipos y culturas. A través de una adecuada planificación del cambio, las organizaciones pueden capitalizar los beneficios del liderazgo transformacional y consolidar una nueva estructura organizativa que sea eficiente, cohesionada y adaptable a los retos del entorno empresarial.

Capítulo 3: La Gestión del Cambio y la Comunicación en las Fusiones Empresariales

3.1 Introducción

El liderazgo transformacional desempeña un papel crucial en los procesos de fusión empresarial, al facilitar la integración de culturas organizacionales, inspirar confianza y fomentar la comunicación efectiva. Sin embargo, el liderazgo por sí solo no es suficiente para garantizar el éxito de una fusión. La gestión del cambio es otro factor determinante, ya que permite estructurar y planificar de manera efectiva la transición organizacional, asegurando que las estrategias implementadas sean sostenibles a largo plazo.

En el contexto de una fusión empresarial, las organizaciones atraviesan un periodo de incertidumbre y transformación que puede afectar tanto a los empleados como a los procesos internos. La resistencia al cambio, la integración de culturas corporativas distintas y la redefinición de estructuras organizativas son algunos de los desafíos más comunes. Ante este panorama, una adecuada gestión del cambio se convierte en un elemento clave para garantizar el éxito de la fusión y lograr una adaptación efectiva a la nueva realidad empresarial.

La gestión del cambio no solo implica la implementación de estrategias técnicas y estructurales, sino también la consideración del factor humano. La comunicación efectiva, el liderazgo empático y la generación de confianza son aspectos esenciales que pueden marcar la diferencia entre una transición exitosa y un proceso de integración fallido. Además, los líderes deben actuar como facilitadores del cambio, identificando las necesidades y preocupaciones de los empleados y fomentando una cultura de adaptación y aprendizaje continuo.

Dentro de este marco, este capítulo analiza la importancia de la gestión del cambio en el contexto de las fusiones empresariales, explorando teorías y modelos clave que permiten facilitar la transición y garantizar una integración efectiva de procesos, equipos y culturas. Se destaca el papel del liderazgo y el cambio adaptativo en la superación de desafíos y la implementación de estrategias que minimicen la resistencia al cambio.

3.2 La Gestión del Cambio y su Impacto en las Fusiones Empresariales

La gestión del cambio es un aspecto crítico del liderazgo en las fusiones empresariales, ya que implica la implementación de estrategias y procesos diseñados para facilitar la transición de la organización y su personal a un nuevo entorno. En el contexto de una fusión, los empleados pueden experimentar incertidumbre, ansiedad y resistencia debido a la pérdida de estabilidad, la reestructuración de roles y la adaptación a nuevas dinámicas laborales. Sin una gestión del cambio efectiva, estos factores pueden derivar en una disminución del compromiso organizacional, baja productividad y conflictos internos que dificulten la integración.

Un proceso de gestión del cambio bien estructurado permite no solo reducir la resistencia, sino también promover la aceptación y el compromiso de los empleados con la nueva organización. Para lograrlo, es fundamental desarrollar un enfoque estratégico que contemple la comunicación abierta y transparente, la participación de los empleados en el proceso de cambio y el refuerzo de una visión clara y compartida del futuro organizacional.

Como señala Kotter (1996), la gestión del cambio conlleva una serie de etapas clave que deben ser implementadas de manera progresiva. Entre estas etapas se encuentran la creación de un sentido de urgencia para movilizar a la organización, el desarrollo de una visión inspiradora que guíe el cambio, la implementación de procesos de comunicación efectiva para garantizar que todos los niveles de la organización comprendan la necesidad del cambio y, finalmente, la consolidación de nuevas prácticas para asegurar que la transformación se mantenga en el tiempo.

Además, la gestión del cambio debe contemplar la creación de mecanismos de seguimiento y ajuste continuo para evaluar el impacto de las estrategias implementadas. Es importante que los líderes identifiquen posibles obstáculos y los aborden de manera proactiva, garantizando que el proceso de integración organizacional sea lo más fluido posible. Esto requiere no solo habilidades de liderazgo y toma de decisiones, sino también una capacidad de adaptación para responder a los desafíos que puedan surgir a lo largo del proceso.

En definitiva, la gestión del cambio no solo es una herramienta para facilitar la transición organizacional, sino que también es un componente esencial para garantizar el éxito y la sostenibilidad de la fusión empresarial a largo plazo. Un enfoque estructurado, basado en

estrategias bien definidas y con un liderazgo comprometido, puede marcar la diferencia entre una fusión exitosa y un proceso lleno de dificultades y fricciones internas.

3.3 El Liderazgo Adaptativo y su Rol en la Gestión del Cambio

En concordancia con el liderazgo transformacional estudiado en el capítulo anterior, Heifetz et al. (2009) proponen la teoría del liderazgo adaptativo, que es similar y va de la mano al liderazgo transformacional, pero con algunos matices distintos, y que se enfoca en el líder como un agente de cambio con la capacidad de movilizar a las personas para enfrentar desafíos y tensiones en situaciones de cambio y conflicto. A diferencia de los enfoques tradicionales, el liderazgo adaptativo requiere que los líderes aborden los problemas de manera diferente, evitando soluciones rápidas y fáciles. En su lugar, deben trabajar con sus equipos para comprender y enfrentar los desafíos más profundos y sistémicos.

Además, enfatizan la importancia de que los líderes comprendan las emociones y las perspectivas de las personas involucradas en la fusión, tanto de las que están a favor como de las que se oponen. También destacan la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo para lograr una integración exitosa.

Para Heifetz et al. (2009) el liderazgo adaptativo implica la capacidad de liderar en situaciones donde es necesario tomar riesgos y enfrentar la incertidumbre. Los líderes adaptativos deben estar dispuestos a desafiar las suposiciones y las creencias arraigadas, y a cuestionar los procesos y las prácticas establecidas para encontrar nuevas soluciones para de esa manera poder hacer una mejor gestión del cambio que implica una fusión.

El liderazgo adaptativo consiste en movilizar a las personas para que enfrenten retos complejos y logren crecer a partir de ellos. Este enfoque se centra en generar cambios que permitan la evolución y el éxito en entornos cambiantes. Para lograrlo, los líderes deben adoptar una mentalidad experimental, estar dispuestos a improvisar y asignar los recursos necesarios para probar nuevas ideas. Además, es crucial identificar los elementos esenciales de la organización que deben preservarse y aquellos que pueden evolucionar o ser reemplazados.

El liderazgo adaptativo puede ser una gran herramienta para la gestión del cambio. Tanto los nuevos contextos como las aspiraciones requieren estrategias innovadoras, habilidades renovadas y un liderazgo capaz de impulsarlas. Para ello, es fundamental abordar cuestiones relacionadas con los valores, los propósitos y los procesos.

En el ámbito empresarial, la prosperidad se refleja en el aumento del valor para los accionistas a corto y largo plazo, en un servicio al cliente excepcional, en un ambiente laboral positivo y en un impacto favorable tanto en el medioambiente como en la sociedad.

Gestionar el cambio adaptativo no implica desechar el pasado, sino construir sobre él. Un desafío clave para este tipo de liderazgo es ayudar a las personas a diferenciar entre los aspectos esenciales de la organización que deben preservarse y aquellos que pueden evolucionar o ser reemplazados.

Los líderes más efectivos aseguran que la transformación se base en los valores, competencias y estrategias fundamentales que la organización debe mantener. Para liderar y gestionar con éxito el cambio adaptativo, es necesario adoptar una mentalidad experimental, estar dispuestos a improvisar y asignar los recursos necesarios para probar nuevas ideas.

Según Heifetz et al. (2009), la diversidad es un pilar fundamental de la adaptación. Al igual que en la evolución biológica, la variación es clave para el progreso. En una organización, el liderazgo adaptativo fomenta una cultura que valora diferentes perspectivas y enfoques.

Las nuevas adaptaciones modifican, reorganizan y regulan elementos del sistema anterior. Un líder debe ser capaz de identificar qué pérdidas implica el cambio y anticipar las reacciones defensivas que puedan surgir tanto en las personas como en la organización en su conjunto.

El proceso de adaptación no ocurre de inmediato, sino que requiere tiempo y persistencia. Los cambios significativos son el resultado de transformaciones progresivas que se acumulan con el tiempo.

Muchas iniciativas de cambio fracasan debido a la creencia errónea de que una organización debe transformarse únicamente cuando deja de ser funcional. Sin embargo, liderar un proceso de mejora implica enfrentar resistencias y, en muchos casos, quienes intentan diagnosticar o corregir problemas internos pueden no ser bien recibidos.

Los desafíos técnicos pueden ser sumamente complejos y de gran relevancia, pero cuentan con soluciones previamente establecidas que pueden implementarse con la experiencia disponible. Su resolución se logra mediante el uso del conocimiento especializado y la aplicación de las estructuras, procesos y metodologías vigentes en la organización. En cambio, enfrentar un reto adaptativo implica transformar las prioridades, creencias, hábitos y lealtades de las personas. Para progresar, es necesario ir más allá del conocimiento experto, fomentar el aprendizaje, desprenderse de ciertas prácticas arraigadas, aceptar pérdidas y desarrollar nuevas capacidades que permitan continuar avanzando.

Uno de los mayores desafíos en la gestión del cambio es la resistencia de los empleados. Heifetz et al. (2009) afirman que la resistencia surge porque el cambio suele implicar pérdidas parciales en la identidad organizacional. En el contexto de una fusión, ninguna de las empresas involucradas quiere renunciar a lo que considera su esencia. Cuando los empleados perciben que el cambio los obliga a abandonar valores fundamentales, se genera una fuerte oposición. En las empresas recién fusionadas ninguna quiere renunciar a lo que entienden como sus características de identidad.

Cuando el cambio implica una pérdida, ya sea real o en potencia, las personas se aferran a lo que tienen y se resisten. La resistencia a la pérdida es el factor común que da lugar al fracaso adaptativo. Por lo tanto, una de las claves del liderazgo para gestionar estos cambios consiste en contar con la capacidad de diagnosticar y detectar a que tipo de pérdida nos enfrentamos en una situación cambiante desde la vida.

El liderazgo adaptativo suele implicar la evaluación, gestión y distribución de pérdidas, además de la creación de contextos que permitan a las personas afrontarlas y avanzar hacia nuevas oportunidades. No se trata solo de decidir qué aspectos de valor deben sacrificarse para garantizar la supervivencia y el progreso, sino también de identificar cuáles son los elementos esenciales que deben preservarse para no perder valores importantes y competencias clave. Al igual que en la naturaleza, una adaptación efectiva permite a una organización o comunidad mantener lo mejor de sus tradiciones, identidad e historia mientras avanza hacia el futuro.

Para contrarrestar esta resistencia, el liderazgo adaptativo sugiere la creación de un contexto que permita a las personas afrontar y aceptar la transformación de manera positiva. Los líderes deben diagnosticar el tipo de pérdida que enfrentan los empleados y gestionar sus reacciones de manera efectiva, asegurándose de que el cambio no sobrepase la capacidad de aceptación del equipo.

El liderazgo debe entenderse como una práctica, una actividad que algunas personas desempeñan en determinados momentos. Aunque la autoridad, el poder y la influencia son herramientas clave, no definen por sí solas lo que significa liderar.

Uno de los mayores desafíos del liderazgo adaptativo es la necesidad de cuestionar las expectativas de quienes han otorgado la autoridad, lo que puede generar tensiones dentro del propio entorno de poder. A diferencia de un liderazgo basado en la gestión tradicional, esta forma de liderazgo requiere el valor de decir lo que las personas necesitan escuchar, aunque no siempre sea lo que desean oír. Sin embargo, asumir este riesgo puede permitir que una organización, comunidad o sociedad avance en la resolución de problemas complejos.

Según los autores, un líder adaptativo tiene tres responsabilidades principales: proporcionar dirección, brindar protección y establecer orden dentro del proceso de cambio.

El liderazgo adaptativo ha de ser capaz de hacer dos cosas; gestionarse a sí mismo en ese entorno y ayudar al resto de las personas a tolerar el malestar que experimentan.

Cuando se plantea una cuestión complicada o se hace salir a la superficie un conflicto de valores importante, se saca a las personas de su zona de confort y eso es algo muy complejo.

Según Ronald Heifetz et al.(2009):

“Hay que jugar continuamente con la llama para determinar cuánto calor puede soportar el sistema. El objetivo debería mantener la temperatura en lo que llaman zona de desequilibrio productivo. La intervención ha de generar el calor suficiente para llamar la atención del equipo, comprometerlo y llevarlo a la acción, pero no tanto como para que la organización explote” (p.6)

3.4 Proceso de Implementación del Cambio: Observación, Interpretación e Intervención

Ronald Heifetz et al. (2009) nos confirman que el liderazgo adaptativo es un proceso reiterativo que implica tres actividades fundamentales. Observar los sucesos y pautas a su alrededor, interpretar lo que se observa, desarrollar varias hipótesis sobre lo que acontece en realidad y diseñar intervenciones basándose en lo que ha observado y en las interpretaciones que ha desarrollado para afrontar el desafío adaptativo identificado.

El primer paso clave en la implementación y gestión del cambio es la observación y el diagnóstico de la situación organizacional. En el proceso de observación, dos personas pueden percibir una misma situación de manera diferente, ya que su interpretación está influenciada por sus experiencias previas y su perspectiva individual. Esto hace que la observación sea una actividad subjetiva. No obstante, el liderazgo adaptativo busca que este proceso sea lo más objetivo posible. Una estrategia útil para lograrlo es alejarse del centro de la acción y adoptar una visión más amplia, como si se dejara la pista de baile para observar desde un balcón. En el contexto de una fusión, esto puede implicar observar patrones de comportamiento entre los empleados de las dos empresas, actitudes frente a los nuevos líderes, y señales sutiles de resistencia, como la disminución de la participación en reuniones o el incremento del ausentismo. Por ejemplo, si en una empresa fusionada se observa que los empleados de una de las organizaciones preexistentes evitan participar en reuniones conjuntas, esto puede indicar una tensión no explícita entre culturas organizacionales.

Heifetz et al. (2009) enfatizan la importancia de recopilar toda la información relevante, identificar los elementos esenciales y descubrir aspectos que podrían pasar desapercibidos. Un error común es basar las decisiones en percepciones subjetivas, por lo que se recomienda adoptar una visión amplia, alejándose del centro de la acción para obtener una perspectiva más objetiva.

Según Heifetz et al. (2009), el siguiente paso es la interpretación de la información recopilada. Expresar hipótesis y compartir las conclusiones extraídas del análisis puede generar resistencia dentro de la organización, ya que las personas suelen reaccionar negativamente a interpretaciones que desafían sus creencias establecidas. Esto se debe a que las personas con interpretaciones diferentes pueden reaccionar con desagrado o molestia, intentando que se valide su propia versión de la realidad.

Es crucial que los líderes sean capaces de gestionar estas reacciones y fomentar un diálogo abierto para garantizar que la interpretación del cambio sea lo más precisa posible.

El proceso de interpretación implica leer entre líneas y construir un análisis lo más preciso posible, incorporando la mayor cantidad de información sensorial disponible. No obstante, manejar simultáneamente múltiples interpretaciones supone un esfuerzo considerable, ya que la tendencia natural es buscar una única respuesta definitiva.

En una fusión, las tensiones culturales no siempre son evidentes; muchas veces se manifiestan a través de silencios, chismes informales o la falta de cooperación. El líder debe preguntarse: ¿estas conductas reflejan miedo, desconfianza, duelo por la cultura perdida o una falta de claridad sobre la visión futura?

Por ejemplo, si se detecta que los empleados de la empresa adquirida tienden a seguir operando con sus antiguos procedimientos, podría interpretarse como una resistencia al cambio por apego a su identidad organizacional. También podría implicar que el proceso de integración fue percibido como impuesto y no como una construcción conjunta. Es clave que estas interpretaciones no sean simplificaciones ni juicios, sino lecturas abiertas que puedan reformularse a medida que surja nueva información.

Finalmente, la fase de intervención debe reflejar la hipótesis planteada sobre el problema y concebirse como un experimento alineado con un propósito compartido. Esto implica la implementación de estrategias alineadas con la interpretación de la situación. Una intervención efectiva debe desafiar la zona de confort de los empleados, pero sin generar un nivel de presión que provoque un colapso organizacional. Heifetz et al. (2009) proponen mantener un equilibrio en la "zona de desequilibrio productivo", donde la tensión generada por el cambio sea suficiente para motivar la acción, pero no tan elevada como para paralizar la organización.

Una intervención bien estructurada proporciona un marco de referencia, vinculando la interpretación con el objetivo o tarea en cuestión, permitiendo que los demás evalúen si su perspectiva contribuye a los esfuerzos colectivos.

Además, una intervención efectiva considera los recursos disponibles dentro de la organización. Al mismo tiempo, es fundamental diseñarlas de manera que desafíen la zona de confort y promuevan el crecimiento.

Intentar definir el problema ya es un reto en sí mismo. Gestionar la ambigüedad requiere valor, tenacidad y una mentalidad experimental: probar una opción, observar lo que sucede y aplicar las modificaciones necesarias.

Al adoptar una mentalidad experimental, uno se compromete activamente con la intervención que ha diseñado, pero sin dejarse llevar por ella.

En última instancia, adoptar una mentalidad experimental permite que el liderazgo adaptativo sea un proceso iterativo: se interviene según la interpretación de la situación y se analizan los resultados obtenidos. A partir de estos resultados, se decide el próximo paso o se realizan ajustes en la dirección tomada.

El liderazgo se vuelve indispensable cuando la solución no puede encontrarse únicamente mediante el razonamiento lógico.

Asumir un rol de liderazgo y poner en riesgo el éxito profesional y los beneficios materiales solo tiene sentido si se hace en función de un propósito superior. En ese contexto, es importante preguntarse si la organización reconocerá y valorará los resultados alcanzados en esa búsqueda.

Definir un propósito común no es tarea sencilla y puede implicar sacrificios, ya que algunos intereses individuales deben ceder en favor del bienestar colectivo. No obstante, este proceso también actúa como un valioso mecanismo de ajuste. Ante decisiones difíciles o cuando las probabilidades de éxito sean inciertas, es fundamental recordar que lo que se intenta lograr brindará dirección, apoyo e inspiración.

Heifetz et al. (2009) afirma que los líderes deben ser agentes de cambio y tener la capacidad de movilizar a las personas para enfrentar desafíos y tensiones. El enfoque se centra en trabajar en equipo, comprender las perspectivas de las personas y abordar los desafíos sistémicos y profundos en lugar de buscar soluciones rápidas y fáciles.

Ejemplos claros de este proceso aplicables a contextos de fusión permiten ilustrar cómo el ciclo de observación, interpretación e intervención puede traducirse en acciones concretas por parte del liderazgo. En un caso frecuente, luego de una fusión, puede observarse que ciertos grupos de empleados, particularmente los provenientes de la empresa adquirida, evitan participar activamente en reuniones intergrupales. Esta conducta, al ser observada con distancia crítica, puede interpretarse como una señal de resistencia pasiva, vinculada a una percepción de subordinación o pérdida de identidad organizacional. Ante esta lectura, una intervención eficaz consistiría en convocar encuentros en grupos reducidos y mixtos, donde los participantes puedan compartir prácticas exitosas de sus culturas anteriores. Esta dinámica colaborativa no solo visibiliza aportes individuales, sino que facilita la construcción de nuevas prácticas compartidas, generando empoderamiento y reduciendo la sensación de imposición jerárquica.

Otro ejemplo se presenta cuando, tras anunciarse un nuevo organigrama, comienzan a circular rumores informales sobre posibles despidos, lo cual se refleja en un aumento del ausentismo y en un clima de desconfianza generalizada. Al observar este fenómeno, el liderazgo puede interpretar que existe una ansiedad latente por falta de información clara y miedo a la pérdida del empleo. En este caso, la intervención apropiada podría consistir en organizar una sesión informativa abierta con representantes de Recursos Humanos y del equipo directivo, donde se brinden detalles transparentes sobre el proceso, los plazos previstos y se habilite un canal de consulta confidencial. Esta medida ayuda a contener la incertidumbre, fortalece la confianza y reafirma la legitimidad del liderazgo durante el proceso de cambio.

Estos ejemplos demuestran cómo el modelo de Heifetz no solo proporciona una estructura conceptual para abordar el cambio adaptativo, sino también una guía práctica para diseñar acciones que partan de la empatía, la escucha y la experimentación consciente, fundamentales en contextos de fusión organizacional compleja.

3.5 Conclusión

La gestión del cambio en las fusiones empresariales es un proceso fundamental que requiere una planificación cuidadosa y una ejecución efectiva. A lo largo de este capítulo, se ha analizado cómo una gestión del cambio bien estructurada puede ser la clave para el éxito en la integración de empresas, minimizando la incertidumbre y facilitando la adaptación a una nueva realidad organizacional.

Se ha explorado el modelo de Kotter (1996) y su enfoque en la implementación del cambio a través de una visión clara y un liderazgo fuerte y transformacional, así como también el concepto de liderazgo adaptativo propuesto por Heifetz et al. (2009), que enfatizan la importancia de movilizar a los empleados para enfrentar los desafíos de una transición organizativa. Se ha discutido también cómo las estrategias de liderazgo pueden contribuir a una mejor aceptación del cambio y cómo la resistencia al mismo debe ser gestionada de manera efectiva para evitar conflictos y dificultades en el proceso de integración.

Asimismo, se ha puesto énfasis en la importancia de la comunicación efectiva, la creación de confianza entre los empleados y la necesidad de una estrategia que considere tanto los aspectos

estructurales como los factores humanos. La gestión del cambio no es solo una cuestión de reorganización operativa, sino también de transformación cultural y psicológica dentro de la organización fusionada.

Un aspecto clave que emerge de esta discusión es que la gestión del cambio no ocurre de manera aislada. Para que una fusión empresarial tenga éxito, el cambio debe ser comprendido y adoptado a nivel organizacional y cultural. Las diferencias en valores, estilos de liderazgo y estructuras internas pueden influir significativamente en la percepción del cambio por parte de los empleados. En este sentido, la gestión del cambio no solo debe enfocarse en los procesos y la estrategia, sino también en la cultura organizacional.

La cultura corporativa juega un papel crucial en la forma en que los empleados perciben e internalizan el cambio. Cuando dos organizaciones se fusionan, no solo integran sus activos y operaciones, sino también sus culturas, sus valores y sus formas de trabajo. Las diferencias culturales pueden convertirse en una barrera significativa si no se abordan correctamente, generando conflictos, resistencia al cambio e incluso una falta de compromiso por parte de los empleados.

A medida que se avanza en la transición organizacional, el liderazgo debe estar atento a los desafíos que surgen de la integración cultural. La gestión del cambio eficaz requiere una estrategia que contemple no solo la adaptación operativa, sino también la armonización de valores, la comunicación intercultural y la creación de un sentido de identidad compartida entre los miembros de la nueva organización fusionada.

El siguiente capítulo explorará en profundidad el papel de la cultura en las fusiones empresariales. Se analizará cómo las diferencias culturales pueden influir en la dinámica de una fusión y qué estrategias pueden emplearse para mitigar los efectos negativos de un choque cultural. Comprender y gestionar la cultura organizacional es un paso fundamental para garantizar la integración y la efectividad en una nueva entidad fusionada, asegurando que el cambio no solo sea implementado, sino también aceptado e interiorizado por todos los miembros de la organización.

Capítulo 4: El Rol de la Cultura en las Fusiones Empresariales

4.1 Introducción

La gestión del cambio en fusiones empresariales, analizada en el capítulo anterior, ha demostrado ser un elemento crítico para facilitar la integración de procesos, equipos y estructuras organizacionales. Sin embargo, por más estructurada que sea la planificación del cambio, su éxito depende en gran medida de un factor menos tangible, pero igual de determinante: la cultura organizacional. Como se discutió previamente, la resistencia al cambio suele estar impulsada por factores emocionales y de identidad, los cuales están profundamente arraigados en la cultura corporativa de cada empresa. Cuando dos organizaciones se fusionan, no solo integran sistemas y estrategias, sino que también deben conciliar diferencias culturales que pueden afectar la cohesión interna, la moral de los empleados y, en última instancia, el rendimiento organizacional.

En este contexto, comprender el rol de la cultura en las fusiones empresariales es clave para anticipar y gestionar los desafíos que pueden surgir durante la integración. La cultura organizacional no solo define cómo se toman decisiones dentro de una empresa, sino que también moldea la percepción de los empleados sobre el liderazgo, la comunicación y la equidad en el proceso de fusión. A menudo, la incompatibilidad cultural es subestimada en la fase de análisis previo a la fusión, priorizando factores financieros, estratégicos y operativos. No obstante, estudios como los de Panda (2013) han demostrado que las diferencias culturales pueden ser una de las principales causas del fracaso en fusiones y adquisiciones, debido a la fragmentación del sentido de pertenencia, conflictos internos y disminución del compromiso organizacional.

La importancia de la cultura en estos procesos radica en que no existen dos organizaciones con estructuras de valores, normas y prácticas idénticas. Algunas empresas pueden tener una cultura jerárquica y estructurada, mientras que otras operan bajo un modelo más horizontal y flexible. En ciertos casos, las diferencias pueden ser sutiles, pero cuando las empresas tienen filosofías de gestión, estilos de liderazgo y valores incompatibles, el choque cultural es inevitable. Este impacto se intensifica aún más en fusiones internacionales, donde no solo se integran culturas organizacionales distintas, sino también contextos socioculturales y marcos normativos diversos.

Este capítulo abordará la cultura organizacional desde una perspectiva de integración en fusiones empresariales, analizando cómo las diferencias culturales pueden influir en la adaptación y el éxito del proceso. Se explorará la forma en que las empresas pueden evaluar su compatibilidad cultural antes de la fusión, el impacto del choque cultural en la integración y qué estrategias pueden implementarse para minimizar los conflictos y promover una identidad organizativa común. A través de este análisis, se busca destacar la importancia de tratar la cultura organizacional no como una barrera, sino como un factor estratégico que, si se gestiona correctamente, puede potenciar la sinergia, la innovación y el éxito de la nueva organización fusionada.

4.2 La Cultura Organizacional en Fusiones y Adquisiciones

Cuando se recurre exclusivamente a medidas financieras, contables y de mercado para evaluar y valorar empresas, es común observar un impacto negativo en el desempeño de tales adquisiciones. La omisión del análisis de las culturas y las diferencias culturales tiende a afectar negativamente el compromiso de los empleados en el contexto de fusiones. Estas diferencias culturales suelen manifestarse con mayor claridad a medida que avanza el proceso de integración, generando tensiones y conflictos en los encuentros entre las distintas partes.

Bjorkman et al. (2007) menciona que los costos de una fusión se hacen evidentes de inmediato tras el cierre del acuerdo, mientras que los beneficios derivados de la fusión de empresas diversas suelen requerir tiempo para materializarse. La falta de compatibilidad cultural impacta significativamente en las expectativas de los inversionistas con respecto al éxito futuro de la fusión. Asimismo, la distancia cultural obstaculiza la integración de capacidades, la comunicación efectiva y la retención de empleados clave. En consecuencia, las diferencias culturales ejercen un impacto directo en el rendimiento global de la fusión. Según Bjorkman (2007), las diferencias culturales pueden causar un nivel bajo de integración social. La diversidad cultural puede crear barreras para alcanzar la integración sociocultural. Para poder lidiar con estos posibles problemas, la anticipación, la concientización y el reconocimiento son un punto fundamental del manejo de la gerencia para lograr reducir los problemas que pueden surgir de la diversidad cultural.

De los estudios de Denison et al. (2012) se desprende que la construcción de la identidad cultural se refiere a un proceso de entrar en razón para los miembros de las empresas. Este proceso es

crucial para entender como los individuos se conectan emocional y cognitivamente con las diferencias culturales. La comprensión de la nueva identidad cultural durante la implementación de la fusión facilita el entendimiento de las fuerzas emergentes dentro de la organización adquirida. Se espera que, si los miembros de la organización adquirida responden positivamente a las diferencias culturales, entonces ambas culturas organizacionales se vuelven compatibles y menos estrés pasaran. Sin embargo, si los miembros de la organización interpretan las diferencias culturales como algo negativo y se revisten al cambio cultural entonces las dos culturas van a chocar y un gran estrés de aculturización sucederá.

Como mencionamos al principio, mientras que temas estratégicos son los impulsores de este tipo de acuerdos, los problemas culturales son los principales determinantes del éxito o fracaso en cuanto a la creación de valor futuro. Los problemas culturales usualmente, son experimentados después de que el acuerdo de adquisición o fusión es ejecutado.

La historia corporativa está llena de casos de fracaso por haber ignorado, diferido o sobreestimado la significatividad de las diferencias culturales. Adolph et al. (2006) listaron la desconexión cultural como uno de los nueve pecados mortales que pueden llevar al fracaso a una fusión o adquisición.

Si se hace una evaluación, y se gestiona correctamente a través del gerenciamiento correcto, es probable que la integración cultural tienda a ser exitosa y que también esa diversidad cultural genere creación de valor, innovación aprendizaje y éxito, como surge del estudio del caso de fusión entre Renault y Nissan.

Panda (2013) exhibe los datos de la encuesta global que realizó Hay Group de M&A y descubrieron las siguientes tendencias:

Los negocios solo pasan 25% de la investigación previa requerida, relevando temas intangibles como las culturas organizacionales y la capacidad del liderazgo de la compañía a adquirir. La capitalización de mercado de los intangibles es el 75% de la compañía, mientras que los ejecutivos la valoran en un 30% al momento de analizar y decidir una fusión o adquisición.

Panda (2013) menciona que 31% de las compañías fallan en no hacer una revisión formal de los intangibles de la empresa que apuntan a adquirir. 70% de las compañías que sí hacen una revisión de los intangibles, muestran una mayor tasa de éxito en las fusiones y adquisiciones. 66% de los

ejecutivos creen que una concentración anticipada en los intangibles cuando va a haber una fusión o adquisición va a aumentar las probabilidades de éxito.

4.3 Choque Cultural y su Impacto en la Integración

Para Rottig et al. (2013), el término choque cultural está directamente relacionado al concepto de las diferencias culturales. Puede ser considerado como el resultado negativo de estas diferencias, dado que implica episodios donde las mismas llevan a conflictos.

El choque cultural puede afectar la integración organizacional, reduciendo el compromiso y la cooperación entre empleados, lo que impacta la eficiencia operativa y el valor de la fusión. Por el conflicto cultural, los empleados tienden a culpar a los miembros de la empresa contraria por el fracaso de la fusión cuando sucede, en vez de reconocer que el problema se generó por las diferencias culturales preexistentes.

En cambio, un grado moderado de diferencia cultural es más proclive a generar más beneficios que daños porque hace que una empresa pueda aprender de la otra para poder llegar a un lugar mejor en la nueva organización. Mirar las diferencias culturales desde un ángulo positivo puede llegar a ser beneficioso para la fusión. La compatibilidad cultural puede ser definida como la congruencia de las culturas de la organización compradora y la cultura de la empresa adquirida. Si los miembros de ambas organizaciones ven que las culturas son parecidas o compatibles, van a tender más a ser cooperativos y comprometidos con la misión de la fusión.

Para mantener la percepción de equidad, los gerentes deben tener en cuenta las sensibilidades culturales de las firmas y crear activamente una cultura integrada que reduzca la brecha entre las culturas individuales de las empresas.

Como dicen Weber et al. (1996), el choque de culturas, no son necesariamente confrontaciones entre dos normas, valores o procesos distintos, sino que es un conflicto de identidad. Crear una nueva cultura puede llevar a los miembros de la organización subordinada a sentir que están siendo forzados a abandonar su identidad, generando sentimientos de amenaza, resistencia, hostilidad o apatía a la nueva organización entre otras. Un punto muy importante que se debe tener en cuenta para evitar este problema es enfocarse en la comunicación, encontrar puntos comunes y llegar a

concientizar a los empleados sobre la sinergia que se generará entre ambas compañías y las similitudes culturales.

Nahavandi y Malekzadeh (1988) describen la aculturización en el contexto de las fusiones como un proceso que ocurre en distintas etapas. La integración, la asimilación, la separación y la desculturización. Este proceso implica que las distintas empresas se fusionen, se integren y transiten el proceso de dejar atrás sus propias culturas, se adapten a lo nuevo y creen una nueva cultura conjunta que beneficie a todos.

4.4 Evaluación de la Compatibilidad Cultural en el Proceso de Fusión

Diversos estudios identificaron la falta de compatibilidad cultural o la poca relación entre las culturas como un punto fundamental en el fracaso de las fusiones y adquisiciones (Cartright, 2005; Schoenberg, 2000; Teerikangas y Very, 2006).

Una pieza fundamental en la fusión de iguales es la noción de justicia y equidad en la forma en que las empresas distribuyen recursos y les dan forma a los procesos de prácticas ejecutivas y la toma de decisiones.

Si los miembros de las organizaciones que se fusionan perciben la fusión como justa, habrá mayor señal de compromiso con la nueva organización que surja de la fusión.

Los miembros de las organizaciones comparten una cultura y un significado único que hace que se resistan al cambio cuando se sienten amenazados. En una fusión entre iguales, asumimos que el conflicto va a ser más grande cuando la gerencia de una de las firmas es responsable de determinar los objetivos, las estrategias y las operaciones principales después de la fusión. Si alguna de las dos partes pierde voz y siente una sensación de inequidad, entonces es probable que el compromiso y la cooperación se pierdan y la fusión termine fallando. Resolver estos choques de cultura en una fusión de iguales es crucial. Además, en este tipo de fusiones, las culturas individuales de las compañías van a intentar perseverar e imponerse una a la otra si no se las gestiona correctamente.

Por su propia naturaleza, una fusión o adquisición, suele producir una relación de “ellos versus nosotros” donde la tendencia natural de la gente es exagerar las diferencias en vez de concentrarse en las similitudes entre las compañías.

Aunque las diferencias culturales entre las compañías que se fusionan son un punto crítico en la generación de problemas luego del acuerdo, rara vez que pone foco en examinarse correctamente al momento de celebrar y cerrar el acuerdo. Pocas veces se examina a fondo la cultura de las compañías cuando se hace el análisis de fusión por parte de los inversores, abogados corporativos, finanzas y directivos.

En general, el debido proceso de investigación pone foco en lo financiero, impuestos, valuación de activos, las operaciones el negocio en general y con eso es que se evalúa y se toma la decisión de la compra o fusión, rara vez se pone foco en la cultura. Así y todo, es clave que la evaluación que se hace de la organización vaya más allá de lo financiero y operativo y se enfoque también en los puntos intangibles.

Muchas veces es un tema que se ignora por que manejar las diferencias culturales puede ser complejo, y las guías de mejores prácticas para hacerlo pueden ser bastante ambiguas, pero el patrón de fracaso es muy claro. Suelen ocurrir cuando los problemas culturales son puestos en un pedestal más abajo y con menos importancia que los temas financieros, transaccionales, operativos y estratégicos

Denison et al. (2012) mencionan:

“un primer paso que usualmente se pasa por alto pero que es crucial, es empezar la fusión o adquisición con un entendimiento de como ésta va a encajar con la cultura y el crecimiento estratégico de la organización. Empezar por aquí asegura que los problemas culturales estén siempre sobre la mesa durante la adquisición e integración en vez de que surjan con posterioridad cuando la unificación organizacional ya está por terminar” (p102)

Según Panda (2013), algunas cuestiones básicas que las empresas se deben preguntar son:

“¿Es la adquisición algo bueno para las culturas de las dos organizaciones? ¿Los empleados de ambas organizaciones comparten los mismos valores y creencias? ¿Las dos organizaciones se respetan mutuamente?” (p.6)

Este proceso para ver si las dos organizaciones van a ser compatibles culturalmente se debe hacer al comienzo en un proceso llamado “Investigación de compatibilidad cultural”. Dicha investigación apunta a obtener una evaluación imparcial de la organización que se está adquiriendo para poder sacar el mayor provecho posible del acuerdo.

Si bien la investigación de compatibilidad cultural no es obligatoria por ley como si lo es el financiero o legal, es muy importante ya que es un proceso donde se definen, se investigan, y se evalúan las culturas de los negocios u organizaciones para descubrir áreas de similitud o diferencias que puedan llegar a impactar los esfuerzos de integración para finalmente alcanzar los objetivos estratégicos.

Se debe enfocar en la evaluación de la organización a ser adquirida y su compatibilidad con los mismos puntos de la organización compradora. Los puntos clave son la visión, la misión, los valores, las creencias, los estilos de liderazgo, las percepciones sobre la organización, la gerencia y la forma en que la organización hace las cosas y maneja sus negocios.

Fusionar dos empresas que son compatibles culturalmente es mucho más fácil y menos doloroso que dos que no son compatibles.

La investigación de compatibilidad desempeña entonces un papel fundamental al permitir que las organizaciones adquirientes comprendan las preocupaciones y ansiedades de sus empleados en general, y en particular de aquellos talentos clave. Es importante destacar que las preocupaciones de las personas son de naturaleza crítica y, cuando se gestionan adecuadamente, facilitan en gran medida el proceso de integración en otros niveles. La integración se lleva a cabo de manera más fluida y rápida cuando desde el principio se identifican y abordan numerosos puntos en común y de disidencia entre las organizaciones.

Continuando con los estudios de Panda (2013) y sus conclusiones, el autor sostiene que muchas veces las empresas adquiridas se convierten en víctimas del síndrome del “hablar de fusión, pero actuar como adquisición”. Aunque los ejecutivos de las organizaciones adquirientes comunican públicamente la propuesta de fusión sobre iguales y describen a ambas entidades como potenciales socios, lo que suele suceder es que una organización sea dominante sobre la organización que está siendo adquirida, sometiéndola a sus procesos. Muchas veces se suele imponer como serán las nuevas formas de hacer las cosas. La empresa compradora puede perder credibilidad y moverse a

un proceso de dominación cultural. Esto puede generar mucha ansiedad y desconexión de los empleados de la empresa comprada, llevando a una erosión organizacional y la consecuente rotación del personal clave derivando en una pérdida de talento.

4.5 Estrategias para la Integración Cultural en Fusiones Empresariales

La forma de evitar esto es si las dos organizaciones discuten y aprenden una sobre la otra la forma en que cada una realizan las cosas, como hacen negocios, que procesos tienen y como son sus estructuras y sistemas. Esto puede llegar a salvar la fusión por un típico conflicto que puede surgir de que es el “ellos contra nosotros”.

Las diferencias culturales pueden interferir y perjudicar una fusión de iguales. Un caso notable es la fusión de Daimler y Chrysler. Las diferencias en la operación y la gerencia entre la empresa alemana y la norteamericana resultaron en una dominación de la cultura y las formas de la empresa alemana. Como consecuencia, los empleados de Chrysler se fueron desilusionando con lo que percibían como un intento de Daimler de alterar sus valores, creencias y presunciones.

Uno de los enfoques más influyentes para comprender la cultura organizacional en profundidad es el propuesto por Schein (1985), quien plantea que la cultura de una organización se compone de distintos niveles que interactúan entre sí y que deben ser considerados especialmente en contextos de fusión. Según este autor, la cultura no se limita a lo visible o explícito, sino que incluye dimensiones mucho más profundas que condicionan el comportamiento de los miembros de la organización.

En la superficie se encuentran los artefactos, es decir, todos aquellos elementos observables como los rituales, símbolos, estructuras, códigos de vestimenta y sistemas formales. Son los signos más visibles de la cultura, pero también los menos significativos si se los analiza de manera aislada, ya que no permiten por sí solos comprender los valores ni las creencias que los sustentan. En un nivel intermedio se ubican los valores adoptados, que representan los principios, estrategias y normas que guían el accionar de la organización. Son más accesibles al análisis y muchas veces se expresan en declaraciones de misión, objetivos y políticas internas. Por último, en el nivel más profundo, se hallan los supuestos básicos subyacentes: creencias inconscientes, interiorizadas por los miembros

de la organización como verdades incuestionables, que explican por qué ciertas prácticas o actitudes se mantienen en el tiempo aun cuando no se expresen de manera formal.

Según Schein (1985), durante una fusión, es frecuente que los esfuerzos de integración cultural se centren en los aspectos visibles, como los símbolos corporativos, los procedimientos o los sistemas de evaluación del desempeño. Sin embargo, este enfoque puede generar una falsa sensación de alineación si no se aborda también la integración de los niveles más profundos de la cultura. Las diferencias en los valores y supuestos subyacentes entre las organizaciones fusionadas pueden dar lugar a tensiones invisibles pero persistentes, que se manifiestan en la falta de compromiso, en la resistencia pasiva o en la reproducción de prácticas anteriores que contradicen las nuevas directrices.

Por esta razón, las estrategias de integración cultural deben contemplar mecanismos que permitan revelar, comprender y trabajar sobre esos supuestos más arraigados. Ello implica no solo promover espacios de diálogo intercultural, sino también generar procesos de reflexión colectiva que faciliten el reconocimiento mutuo de las identidades culturales en juego. Incorporar el enfoque de Schein (1985), permite comprender que la verdadera integración no se logra únicamente a través de la estandarización operativa o simbólica, sino mediante un trabajo profundo y sostenido que atienda a los niveles invisibles que sustentan el comportamiento organizacional. En definitiva, integrar culturas no es solo un proceso técnico, sino también emocional y simbólico, que requiere tiempo, empatía y liderazgo comprometido.

En general, las diferencias culturales van en contra de la equidad por que terminan resultado en choques que tienen como consecuencia la erosión de todo lo que los empleados entienden como aspectos claves y básicos de la organización desde la estrategia a las prácticas laborales.

En esta tendencia, Michele Gelfand et al. (2018) nos muestran como el caso de Amazon y Whole Foods es otro claro caso de fracaso por no indagar en la compatibilidad cultural. Las dos compañías vieron el valor en la capitalización de las fortalezas de ambos, pero fallaron por no haber investigado previamente las incompatibilidades culturales con anticipación.

Las compañías con culturas rígidas valoran la rutina y la consistencia. Tienen poca tolerancia para con el comportamiento rebelde, tienen reglas estrictas para preservar los procesos y la cultura tradicional. Por otro lado, tienen un orden que conlleva a la eficiencia operativa, son predecibles,

pero poco adaptativas. Finalmente, este tipo de culturas necesitan de líderes que sean muy confiables y hábiles en la toma de decisiones que luego comuniquen.

Las compañías con una cultura más liberal son mucho más fluidas. Por lo general no tiene reglas escritas estrictas, sino que son más maleables, incentivan las ideas nuevas y los cambios y valoran la discreción. Estas culturas tienden a ser abiertas y creativas, pero mucho más desorganizadas. Las personas en estas culturas prefieren líderes visionarios y colaborativos, que empoderen a los trabajadores y sean ejes del cambio.

En el caso de Amazon-Whole Foods sucedió este choque entre culturas. Amazon, tiene líderes más rígidos, donde su instrucción es contratar y desarrollar a los mejores e insistir en los mayores estándares. El desempeño se controla y mide constantemente y cualquier empleado puede reportar anónimamente a otro internamente si entiende que las normas, procesos y valores no están siendo cumplidos. Whole Foods, por otro lado, tiene una cultura más liberal. Los valores e ideas de los fundadores, sumado al rápido crecimiento y los altos márgenes que logró obtener, hizo a los fundadores y líderes considerablemente innovadores y poco ortodoxos en cuanto a métodos gerenciales. Antes de la fusión tenían una estructura igualitaria y estaba organizada en distintos equipos autogestionados. Este tipo de estructura le permitía a los empleados y diversos equipos mucha autonomía en la toma de decisiones.

Se encontró que las fusiones de empresas con más marcadas diferencias entre la cultura liberal y rígida tienden a tener un peor desempeño. Las empresas que compran otras donde existen estas diferencias culturales ven sus ROA decrecer alrededor de 0.6% tres años después de la fusión.

Afortunadamente, cuando se logra hacer un diagnóstico temprano de estas diferencias culturales, las fusiones pueden ser manejadas de una forma más productiva.

Una bien ejecutada investigación de compatibilidad cultural ayuda a preparar a los ejecutivos de ambas organizaciones para las demandas que existan en la cooperación para trabajar juntos. La desconexión cultural no es siempre obligatoriamente disfuncional. Las mejores fusiones ocurren cuando gran parte de los choques culturales generan debate positivo sobre qué es lo mejor para la nueva combinada organización.

El equipo de liderazgo no debería ni negar ni ignorar la existencia de elementos culturales únicos que son incompatibles. En cambio, el liderazgo debería realzar las diferencias culturales de cada

organización para incentivar la innovación y la creatividad a través de discusiones y debates constructivos sobre esas particularidades culturales. El proceso de investigación cultural ayuda a alcanzar el éxito de una eventual fusión en diversas formas haciendo que cada socio esté al tanto de estas diferencias y encarándolas.

Hay cuatro estados que se pueden tomar para la nueva fusionada empresa:

“lo mejor de ambos” que sería tomar lo mejor de las dos organizaciones evitando favorecer una por sobre la otra; “balanceo” que asegura que las dos partes están igualmente representadas en términos de sistemas, procesos y gente; “el emerger de la nueva entidad” que lo que busca es tomar lo mejor de las dos organizaciones y dejar atrás las organizaciones pasadas individuales; y por último la “asociación”, que pone foco en la retención operacional independiente de cada unidad de negocio que se fusiona. De todas formas, deben estar bien alineadas a través de valores, principios, estrategias y procesos de negocio comunes. La independencia operacional le da a la organización autonomía con respecto a las operaciones y las decisiones de cómo manejarse en temas relacionados al corto plazo. Este método suele utilizarse en las fusiones interculturales.

En la figura N° 4 se describen los distintos enfoques de integración cultural en las fusiones empresariales.

Figura N° 4: Matriz de enfoques de Integración cultural en Fusiones

	Enfoque de Integración	Descripción	Objetivo Principal	Uso Frecuente
1	Lo mejor de ambos	Se toma lo más valioso de cada organización, evitando favorecer una por sobre la otra.	Combinar fortalezas sin dominación cultural.	Fusiones con culturas compatibles pero distintas.
2	Balanceo	Ambas partes están igualmente representadas en sistemas, procesos y personas.	Equilibrio en la representación organizacional.	Fusiones entre iguales o con poder equilibrado.
3	Emerger de la nueva entidad	Se construye una nueva identidad que supera a las anteriores, dejando atrás las	Crear una nueva cultura organizacional.	Transformaciones profundas o fusiones de igual a igual.
4	Asociación	Se mantiene la independencia operativa de cada unidad fusionada, aunque con valores y	Autonomía operativa con alineación estratégica.	Fusiones interculturales o conglomeradas.

Fuente: Elaboración propia

Drori et al. (2011) confirma que usar la equidad de manera flexible es crucial para que la fusión sea un éxito. Una visión práctica de la equidad tiene que estar presente en tres dominios. Primero en la forma de justificación que refiere primariamente al rol crucial de la fusión de iguales comunica chance de supervivencia. Segundo la noción de equidad, que provee una base para el cambio de distribución integración y por último cambios en las prácticas de equidad donde se trata de reposicionar a la nueva empresa en un lugar mejor que dejaron las firmas individuales.

Si bien la equidad no es un valor fijo y bien definido, es fluido y cambia de acuerdo con quienes son los interlocutores. La equidad es un compromiso en el que la supremacía de los valores de cada compañía cambia según la evolución de la integración de los procesos y la realidad de la nueva empresa.

Toda fusión de iguales debe navegar las diferencias intrínsecas de cada empresa. Las fusiones usualmente traen a la superficie inconsistencias y conflictos que surgen de la naturaleza de ambas compañías. Los gerentes deben entender las diferencias culturales de las dos empresas y como estas pueden afectar la fusión. En particular, la cultura abarca mutuos entendimientos dentro de los miembros de la organización.

Drori et al. (2011), comentan que la nueva cultura debe ser creada como consecuencia de dos procesos separados. El primer proceso involucra la inercia de las fuerzas que retienen a las culturas separadas. El segundo proceso tiene que ser un plan de cambio cultural como arte de la integración post fusión.

Uno de los puntos que hay que seguir es que ambas compañías deben tener un seguimiento del éxito. El éxito puede diluir las diferencias entre las compañías por que el valor común de éxito sirve como una forma de unificar las fuerzas y reducir las tensiones.

La cultura influencia acciones y prácticas de equidad proveyendo un repertorio de valores, capacidades organizacionales y estrategias de acción.

La equidad puede ser un instrumento valorable cuando el principal objetivo de la fusión es alcanzar el liderazgo del mercado. Ese objetivo requiere una estrategia que juegue en una cultura y estructura adaptativa.

La equidad es algo crucial durante la integración. Tiene un impacto directo en las estrategias de acción y las prácticas durante la integración y refuerza algunos valores culturales por sobre otros.

Otro aspecto para tener en cuenta, más allá de las culturas organizacionales, es cuando las fusiones implican a diversos países. Esto agrega al escenario una nueva complicación, que no solo es una integración de culturas corporativas dentro de la misma cultura nacional, sino que, en adición, se debe gestionar la integración intercultural entre países independientemente de las culturas propias de las empresas.

La cultura nacional, según la definición de Hofstede (1980) refiere a la programación colectiva de la mentalidad de las personas de una nación. En las fusiones internacionales, entre los trabajadores de distintas naciones, con sus propias culturas nacionales, es esperable que haya aún más diferencias.

El contacto de las dos culturas y la típica dominación de una por sobre la otra, combinado con la tendencia natural de las personas de resistir al cambio por la incertidumbre al futuro, crea una mayor barrera para una implementación exitosa de una fusión.

El termino multiculturalismo refiere a la diversidad de valores, filosofías y creencias dentro de la organización. Las diferencias culturales son un problema menor si la empresa compradora tiene una multiculturalidad lo que la llevará a tolerar y ser más comprensiva con diversos puntos de vista de la nueva empresa adquirida.

Denison et al. (2012) afirma que evaluar las capacidades de manejar la complejidad de la cultura internacional es muy importante durante el proceso de fusión. Evaluar el conocimiento y las capacidades de las regiones ayuda a identificar las oportunidades y las limitaciones que existen para esa fusión. Evaluar la cultura existente de la propia empresa como parte de la estrategia de crecimiento también incluye la evaluación de las capacidades del liderazgo y su habilidad para manejar la complejidad cultural.

Cuando una empresa evalúa posibles adquisiciones, típicamente recolecta mucha información. Dentro de ella se encuentra, por ejemplo, las oportunidades para expandir el producto y moverse en nuevas geografías o posiblemente eliminar amenazas de la competencia. Si bien la estrategia para el crecimiento es muy importante, nunca hay que dejar de lado el grado esperado de integración que la fusión va a requerir. También en casos donde se exceden los límites nacionales, se debe evaluar que tan apta está la empresa para encarar una fusión internacional con otros países y culturas.

Además de las actividades post fusión, es muy importante que el empleado se identifique con la nueva cultura y empresa resultante del proceso de fusión.

Actividades que ayudan a crear una identidad en común puede llevar a evitar la fragmentación. Barkema y Schijven (2008) encontraron que las organizaciones que pasaron una gran reestructuración después de haberse fusionado pudieron aprovechar mejor sus recursos y sus sinergias. Las reestructuraciones buscan reducir las ineficiencias combinando unidades y reduciendo puestos y procesos duplicados.

Esfuerzos para crear y adaptar la cultura organizacional al nuevo negocio hará que se asegure el alineamiento organizacional, así como también mantener la nueva cultura y promover altos niveles de performance.

Denison et al. (2012) enumera tres recomendaciones básicas para evitar estos conflictos culturales. El primero es que los ejecutivos deben darle consideración al nivel de experiencia que traen a la mesa en cualquier negocio que quieran emprender. Las capacidades de los ejecutivos es clave para este tipo de negocios fusiones.

La segunda recomendación también está relacionada a las capacidades del liderazgo. Estos deben tener la capacidad de lidiar con problemas culturales a niveles nacionales, con culturas organizacionales, culturas sectoriales y las culturas de las distintas unidades de negocio que todas interactúan a la vez dentro de las organizaciones.

La tercera recomendación es la calidad que se le da al proceso de integración es un claro factor del éxito de las fusiones.

Los factores culturales deben ser considerados atributos a investigar y analizar durante el proceso de la pre-adquisición. La integración de las distintas organizaciones se da luego de los acuerdos de fusión. La mayoría de los fracasos son atribuidos a la pobre implementación de la gerencia que se ubican a los factores soft que son relegados durante los procesos de fusión.

4.6 Conclusión

La cultura organizacional es un factor crítico en la integración de empresas fusionadas, aunque muchas veces se le otorga menor prioridad en comparación con aspectos financieros y estratégicos. Como se ha analizado a lo largo de este capítulo, la falta de compatibilidad cultural puede generar conflictos internos, resistencia al cambio y la pérdida de talento clave, comprometiendo el éxito de la fusión.

Las fusiones no solo implican la integración de estructuras y procesos, sino también la alineación de valores, normas y estilos de liderazgo que rigen la vida organizacional. A través de casos de éxito y fracaso, hemos visto cómo una gestión cultural deficiente puede erosionar el compromiso de los empleados, mientras que un enfoque proactivo puede convertir la diversidad cultural en una fuente de innovación y ventaja competitiva.

Para mitigar los riesgos asociados a las diferencias culturales, las empresas deben considerar la compatibilidad organizacional desde la fase de planificación, implementando estrategias que fomenten la equidad, la comunicación y la integración progresiva de ambas culturas. La investigación previa, el liderazgo inclusivo y una gestión del cambio centrada en las personas son herramientas fundamentales para evitar el choque cultural y transformar la fusión en una oportunidad de crecimiento.

A lo largo del desarrollo teórico de esta investigación, hemos analizado los principales factores que influyen en el éxito de las fusiones y adquisiciones, abordando dimensiones clave como el liderazgo, la comunicación, la gestión del cambio y la cultura organizacional. Cada uno de estos elementos, aunque a menudo tratados de manera independiente, están interconectados y juegan un rol determinante en la manera en que las empresas logran consolidar su integración y generar valor.

El liderazgo efectivo se ha identificado como un pilar fundamental en los procesos de fusión, ya que facilita la alineación de objetivos estratégicos, motiva a los equipos de trabajo y ayuda a gestionar la incertidumbre inherente a estos procesos. La comunicación organizacional, por su parte, es el vehículo mediante el cual se articulan las expectativas, se reducen los temores y se refuerza el sentido de identidad dentro de la nueva organización. Sin un liderazgo claro y una comunicación transparente, la gestión del cambio puede volverse caótica y generar resistencias que dificulten la integración.

La cultura organizacional, analizada en detalle en este capítulo, representa un desafío único dentro del proceso de fusión. La compatibilidad entre las culturas de las empresas involucradas no solo influye en la integración del equipo de trabajo, sino que también impacta directamente en la estabilidad y desempeño de la nueva entidad. El choque cultural puede convertirse en una barrera infranqueable si no se gestiona adecuadamente, pero también puede ser una fuente de aprendizaje y diferenciación si se implementan estrategias efectivas de integración cultural.

Con esta base teórica consolidada, es posible abordar ahora la fase metodológica de la investigación. En los siguientes capítulos, se presentará el diseño de estudio que permitirá analizar de manera empírica cómo estos factores impactan en casos reales de fusiones empresariales. A través de un enfoque metodológico adecuado, se buscará validar los conceptos desarrollados en la parte teórica y generar conclusiones aplicables a la práctica empresarial.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación desarrollada en el presente trabajo adoptó un enfoque mixto, combinando técnicas de recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos. Esta decisión metodológica respondió a la necesidad de capturar la complejidad de los procesos de fusión organizacional, permitiendo analizar tanto tendencias generales como percepciones y experiencias individuales.

Desde un enfoque cuantitativo, se implementó una encuesta estructurada dirigida a empleados que habían atravesado procesos de fusión empresarial, con el objetivo de medir de manera sistemática variables como la percepción de la cultura organizacional, la calidad de la comunicación interna, el rol del liderazgo, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia.

Complementariamente, se aplicó un enfoque cualitativo mediante entrevistas semiestructuradas a un grupo seleccionado de participantes, a fin de profundizar en las experiencias vividas, los matices de las percepciones y los aprendizajes individuales asociados a los procesos de integración cultural.

El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo porque procuró caracterizar de manera sistemática las percepciones y experiencias de los empleados en el marco de procesos de fusión empresarial. Esta metodología permitió no solo identificar patrones y tendencias generales, sino también comprender en profundidad los factores humanos que inciden en el éxito o fracaso de las fusiones, fortaleciendo así la validez y riqueza de los resultados obtenidos.

La población objetivo de esta investigación estuvo constituida por empleados que participaron en procesos de fusión organizacional en diferentes empresas nacionales y multinacionales de sectores como el agroindustrial, químico, bancario y de servicios.

Debido a la dificultad de acceso a una población amplia se utilizó un muestreo seleccionando participantes que cumplieran con los siguientes requisitos:

- ✓ Haber vivido un proceso de fusión empresarial en los últimos diez años.

- ✓ Haber estado expuestos a cambios en la estructura, la cultura, la comunicación interna y/o el liderazgo como consecuencia de la fusión.
- ✓ Estar dispuestos a compartir su experiencia de manera voluntaria y anónima en caso de la encuesta y caso contrario con las entrevistas.

El trabajo de campo se dividió en dos fases. Una fase cuantitativa que fue una encuesta y una fase cualitativa que fueron una serie de encuestas.

La combinación de ambas fases permitió capturar tanto patrones generales como experiencias individuales específicas, aportando riqueza y profundidad al análisis de los datos.

Para la recolección de datos se diseñaron y aplicaron dos instrumentos complementarios:

Encuesta estructurada

Se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra representativa de empleados que han experimentado procesos de fusión en sus organizaciones.

El cuestionario estructurado compuesto por preguntas cerradas midió las percepciones de los participantes respecto a:

Cultura organizacional antes y después de la fusión.

Calidad de la comunicación interna durante el proceso de cambio.

Rol percibido del liderazgo en la gestión de la fusión.

Nivel de satisfacción laboral antes y después de la fusión.

Sentido de pertenencia a la organización post-fusión.

La encuesta fue distribuida de manera online a través de redes de contacto profesional como LinkedIn en 2 oportunidades (Marzo 2024 y Junio 2024), a través de grupos de contacto de profesionales conocidos (Marzo 2024 y Junio 2024) y grupos de contacto profesionales de la universidad Torcuato Di Tella (Marzo 2024). En la encuesta se aseguró la confidencialidad de las respuestas facilitando el acceso a participantes de distintas ubicaciones geográficas.

Se recolectaron 77 respuestas válidas. Esta fase permitió obtener un panorama general de las percepciones sobre la cultura, la comunicación, el liderazgo, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia.

La encuesta evaluó variables clave como el cambio en la cultura organizacional, la efectividad de la comunicación interna, la percepción del liderazgo y su impacto en la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia y la adaptación a las diferencias culturales.

Entrevistas semiestructuradas

Se diseñó una guía de entrevistas semiestructuradas que permitió explorar en profundidad las experiencias individuales de los empleados durante los procesos de fusión.

La guía incluyó preguntas abiertas orientadas a:

Explorar cambios percibidos en la cultura organizacional.

Analizar la calidad de la comunicación interna vivenciada.

Indagar sobre la percepción del liderazgo durante el proceso de fusión.

Comprender el impacto de la fusión en la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia.

Se realizaron 7 entrevistas semiestructuradas en profundidad con participantes seleccionados que habían atravesado procesos de fusión en distintas organizaciones. Los entrevistados pertenecían a áreas como atención al cliente y facturación, contabilidad, impuestos, cuentas por pagar y control de gestión, ofreciendo una visión diversa de los fenómenos estudiados.

Figura N° 5: Detalle sobre las entrevistas

Nombre	Empresas Fusionadas	Cargo	Antigüedad
Elisa Agemian	Pioneer - Dupont	Supervisora de Impuestos	15 Años
Florencia Logiuoco	Dupont - Dow Chemicals	Contador	12 Años
Maria Gabriela Augelli	Pioneer - Dow Chemicals	Analista Cuentas por Pagar	6 Años
Juan Ignacio De Domini	FV SRL - Ferrum	Lider de Inventarios	3 Años
Camila Vasca	Dupont - IFF	Customer Service Representative	5 Años
Micaela Crivaro	Danisco - IFF	Lider de Finanzas	4 Años
Bruno Balestrini	Pioneer - Pannar Semillas	Contador	7 Años

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas fueron realizadas en diversas formas según las preferencias de los entrevistados entre los meses de Marzo y Mayo 2025. Fueron de forma virtual por plataformas de comunicación como Teams, otros decidieron responder las preguntas por escrito, otros mediante mensajes de voz y otros por teléfono. Las conversaciones habladas fueron transcritas y junto a las escritas pueden encontrarse en la parte de Anexos.

La entrevista en sí estuvo dividida en 9 secciones con un total de 13 preguntas que pueden ser encontradas en la sección de anexos.

Estrategias de análisis de datos

Análisis cuantitativo

El análisis de datos incluyó pruebas estadísticas para identificar correlaciones significativas entre las variables estudiadas.

El análisis estadístico de este estudio se basó en la evaluación de los datos obtenidos mediante una combinación de pruebas paramétricas y no paramétricas, seleccionadas en función de los supuestos estadísticos y las características de las variables. La población analizada consistió en un conjunto aleatorio de empleados de empresas en proceso de fusión, con variables de interés relacionadas con la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia, la percepción de liderazgo y otros factores organizativos. De cada pregunta se extrajo una variable, y luego las variables se clasificaron en grupos según categorías relevantes (e.g., niveles de satisfacción, percepción de la comunicación). Los niveles de esas variables en algunos casos se agruparon para asegurar que se cumplieran los supuestos de las pruebas estadísticas y para lograr una mayor potencia de las mismas. Por ejemplo, los niveles dentro del nombre de departamento de la empresa fueron agrupados para obtener un tamaño mínimo de cinco observaciones por celda en las tablas de contingencia para las pruebas de Chi-cuadrado.

El nivel de significancia estadística (α) fue establecido en 0.05. Esto significa que cualquier p-valor menor a este umbral fue considerado significativo. Se utilizaron pruebas paramétricas como

la prueba t de Student para comparar medias entre grupos siempre que se cumplieran los supuestos de normalidad (evaluados mediante la prueba de Shapiro-Wilk) y homocedasticidad (evaluados con la prueba de Levene); y análisis de la varianza (ANOVA) para comparaciones entre múltiples grupos, verificando el cumplimiento de los supuestos de la misma forma. Cuando estos supuestos no se cumplieron, se utilizaron pruebas no paramétricas equivalentes, como la prueba de Mann-Whitney U para comparaciones entre dos grupos y la prueba de Kruskal-Wallis para comparaciones entre múltiples grupos.

Además, se aplicaron pruebas χ^2 (Chi-cuadrado) para analizar asociaciones entre variables categóricas. Estas pruebas asumieron la independencia entre las observaciones y se verificó que todas las celdas de las tablas de contingencia contuvieran más de cinco observaciones, garantizando el cumplimiento de los supuestos. Para evaluar posibles diferencias significativas en proporciones, se utilizó la prueba Z de proporciones. Los análisis post-hoc en las comparaciones de múltiples grupos se llevaron a cabo con el test de Tukey HSD en los casos donde las pruebas ANOVA fueron significativas.

Análisis cualitativo

Las transcripciones de las entrevistas semiestructuradas fueron analizadas mediante un proceso de análisis de contenido temático.

Se identificaron categorías emergentes que coincidían con los ejes analizados en la encuesta: cultura organizacional, comunicación interna, liderazgo, satisfacción laboral y sentido de pertenencia.

Dentro de cada categoría, se extrajeron constructos clave y patrones de sentido a partir de las narrativas de los entrevistados.

Posteriormente, se realizó un proceso de triangulación entre los datos cuantitativos y cualitativos, contrastando los resultados obtenidos en ambas fases para fortalecer la validez y profundidad de las conclusiones.

El análisis cualitativo permitió complementar y enriquecer los hallazgos cuantitativos, aportando matices, ejemplos concretos y dinámicas subjetivas que no hubieran podido captarse únicamente a través de las encuestas.

Triangulación de Datos

Para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados, se realizó una triangulación metodológica, contrastando los hallazgos de las encuestas (método cuantitativo, medición de percepciones generales con análisis estadístico), con las entrevistas (método cualitativo, que profundizan en las experiencias individuales). A su vez, se realizó la comparación con la teoría relacionando los hallazgos con los conceptos de liderazgo transformacional, aspectos culturales, comunicación y gestión del cambio.

Esta triangulación permitió obtener una visión más robusta y detallada sobre cómo el liderazgo y la comunicación impactan en la integración cultural y la satisfacción laboral en fusiones empresariales.

La metodología de esta investigación combinó herramientas cuantitativas y cualitativas para analizar la relación entre liderazgo, comunicación e integración cultural en fusiones empresariales. El análisis estadístico permitió identificar patrones generales en la muestra, mientras que las entrevistas ofrecieron una comprensión más profunda de las experiencias individuales. La combinación de ambos enfoques y la triangulación de datos garantizaron resultados sólidos y aplicables a la práctica empresarial.

Limitaciones del estudio

Como toda investigación aplicada en ciencias sociales, el presente estudio presenta algunas limitaciones que es importante reconocer:

Tamaño y tipo de muestra:

Habiéndose descripto previamente todos los ámbitos en los cuales se distribuyó la encuesta, tanto en LinkedIn, redes profesionales y alumnos y graduados del MBA de la universidad Torcuato Di

Tella se llegó a un total de 77 personas en condiciones de responder la encuesta. Dentro de Argentina el universo de personas que pudieron haber vivido una fusión en dichas redes no es de tan alto alcance. Sin embargo, los datos obtenidos resultan valiosos para comprender tendencias, patrones y dinámicas relevantes dentro del fenómeno estudiado.

Si bien los hallazgos obtenidos ofrecen indicios relevantes sobre las percepciones de los empleados en procesos de fusión, es importante señalar que el tamaño de la muestra (n=77) puede considerarse reducido para extraer generalizaciones concluyentes sobre el universo total de trabajadores en este tipo de contextos organizacionales. Por tal motivo, se recomienda interpretar los resultados con cautela, entendiendo que reflejan tendencias y patrones válidos dentro del grupo estudiado, pero que podrían diferir en otras realidades organizacionales o sectoriales. Futuras investigaciones podrían ampliar el tamaño muestral para aumentar la robustez estadística de los hallazgos y permitir inferencias más generalizables.

Enfoque subjetivo:

Tanto en las respuestas de la encuesta como en los relatos de las entrevistas, la información recolectada está basada en percepciones individuales. Aunque este enfoque es coherente con los objetivos de investigación planteados, implica que los resultados reflejan interpretaciones personales de los procesos vividos, lo que puede estar influido por factores emocionales o contextuales específicos.

Diversidad organizacional:

Los participantes pertenecieron a diferentes sectores industriales, culturas organizacionales y momentos históricos de fusión. Esta diversidad enriquece la perspectiva del estudio, pero también introduce variables contextuales que podrían incidir en las experiencias reportadas.

Alcance temporal:

El estudio se centró en percepciones obtenidas durante o en los primeros años posteriores a los procesos de fusión. No se realizó un seguimiento longitudinal que permitiera analizar la evolución del sentido de pertenencia, la satisfacción laboral o la integración cultural a largo plazo.

Pese a estas limitaciones, la triangulación de métodos (cuantitativo y cualitativo) y la coherencia de los hallazgos obtenidos en comparación al marco teórico, refuerzan la validez interna de la investigación y permiten extraer conclusiones relevantes para la comprensión del impacto humano en los procesos de fusión organizacional.

Capítulo 5: Análisis de resultados de los Instrumentos de Recolección de Información

5.1 Análisis de resultados de la Encuesta

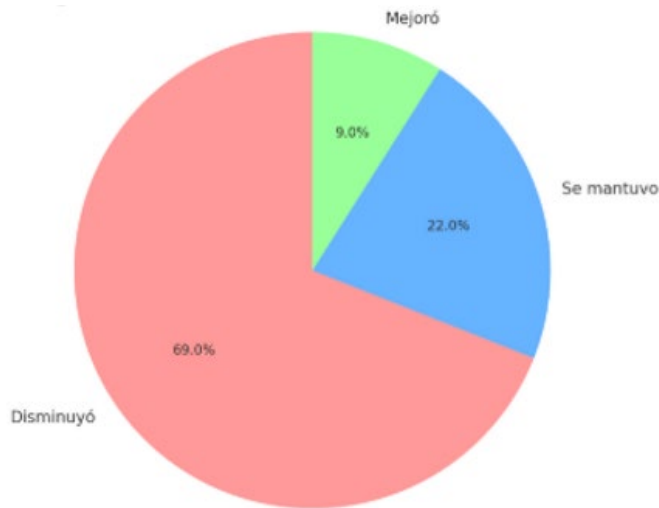
5.1.1- Factores que Afectan la Satisfacción Laboral

El análisis mediante pruebas de Chi-Cuadrado reveló diferencias significativas en cómo la percepción de la eficiencia del equipo y la comunicación interna afectan la satisfacción laboral. Los empleados que reportaron que la eficiencia del equipo mejoró tras la fusión presentaron mayores niveles de satisfacción laboral, mientras que aquellos que percibieron una disminución en la eficiencia reportaron insatisfacción. De manera similar, la comunicación interna "Efectiva" se asoció significativamente con mayores niveles de satisfacción laboral en comparación con una comunicación interna "Muy poco efectiva" ($p < 0.001$), respectivamente. Este análisis cumplió con el supuesto de tener más de cinco observaciones por celda en la tabla de contingencia, donde cada celda corresponde a una combinación única de categorías de las variables analizadas.

El 69% de los encuestados reportó una disminución en su satisfacción laboral tras la fusión, lo que indica un impacto negativo considerable en la moral general de los empleados. Esto significa que más de la mitad de los encuestados experimentó una caída en su satisfacción personal en el trabajo, lo que refleja las dificultades y desafíos que trae consigo un proceso de fusión cuando no se gestiona adecuadamente. Aunque un 22% de los empleados no percibió cambios en su nivel de satisfacción, solo un 9% experimentó una mejora, lo que sugiere que la fusión no benefició a la mayoría de los trabajadores en términos de bienestar laboral. Estos resultados evidencian que la integración no fue percibida de manera positiva por la mayoría y que, por lo tanto, hubo deficiencias en la gestión del cambio que afectaron la experiencia de los empleados.

En la Figura 6 se observa que el 69% de los empleados indicó una disminución en su satisfacción, mientras que solo el 9% reportó una mejora.

Figura 6: Niveles de Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia.

Desde el marco teórico, estos hallazgos pueden explicarse a través de varios enfoques sobre liderazgo, gestión del cambio y cultura organizacional.

El liderazgo transformacional ha sido identificado como un factor clave para mantener la satisfacción laboral durante procesos de cambio organizacional. Según Kotter (2000), en el capítulo 2.2, un liderazgo efectivo es esencial para guiar a los empleados a través de la incertidumbre, minimizando el impacto negativo de los cambios estructurales. La falta de una dirección clara y el liderazgo inadecuado pueden contribuir al aumento de la incertidumbre, afectando directamente la moral y el compromiso de los empleados.

En esta línea, Goleman (2011) a quien cito en el capítulo 2.3, enfatiza que la inteligencia emocional en los líderes es fundamental para gestionar el bienestar de los empleados en tiempos de cambio. La baja satisfacción laboral reportada en la encuesta puede vincularse a una falta de liderazgo empático y comunicativo y una escasa atención a las preocupaciones emocionales de los empleados, lo que genera mayor ansiedad y resistencia al cambio.

El hallazgo de que una comunicación efectiva está significativamente correlacionada con mayores niveles de satisfacción laboral coincide con los postulados de Kotter (2000) del capítulo 2.2, quien sostiene que la comunicación clara y constante es uno de los pilares para una transformación organizacional exitosa. Cuando los empleados no reciben información clara sobre los cambios en

la empresa, pueden sentirse desorientados y perder confianza en la organización, lo que impacta su satisfacción y compromiso laboral.

Por otro lado, Denison et al. (2012) en el capítulo 4.2 La cultura Organizacional en Fusiones y Adquisiciones destacan que la falta de alineación cultural y de comunicación durante una fusión puede provocar una desconexión entre los empleados y la nueva organización, reduciendo su sentido de pertenencia. En este caso, los datos sugieren que la comunicación no fue gestionada adecuadamente, ya que una gran mayoría de los empleados reportó una disminución en su satisfacción laboral.

El aumento del estrés y la incertidumbre entre los empleados tras la fusión también se alinea con la teoría de la gestión del cambio de Heifetz et al. (2009) en el Capítulo 3.3 el Liderazgo Adaptativo y su Rol en la Gestión del cambio, quienes argumentan que los líderes deben gestionar la resistencia al cambio a través de una comunicación clara, involucrando a los empleados en el proceso y ofreciendo certidumbre en la transición. La elevada proporción de empleados que reportaron una disminución en su satisfacción laboral sugiere que estos elementos no fueron bien manejados, generando ansiedad organizacional y falta de compromiso con la empresa fusionada.

En conclusión, los resultados de la encuesta reflejan que las fusiones empresariales analizadas tuvieron un impacto negativo en la satisfacción laboral debido a una deficiente gestión del liderazgo y la comunicación. Esto concuerda con los modelos teóricos de liderazgo transformacional (Kotter, Goleman), gestión del cambio (Heifetz et al.), y cultura organizacional (Denison et al., Bjorkman, Rottig), quienes enfatizan que, sin una estrategia clara para gestionar estos aspectos, las fusiones tienden a generar altos niveles de incertidumbre y resistencia, afectando la moral y el compromiso de los empleados.

5.1.2- Relación entre Comunicación y Liderazgo

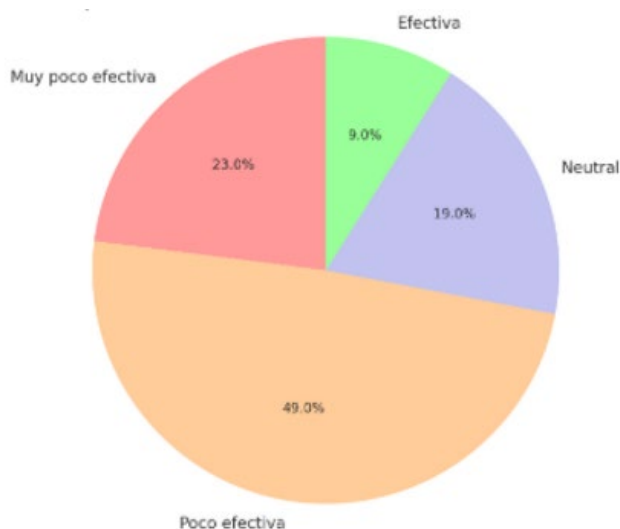
Las percepciones de la comunicación interna y la comunicación del liderazgo están estrechamente relacionadas, como lo demuestra un análisis de Chi-Cuadrado que arrojó resultados altamente significativos $p = 2.54 * 10^{-9}$)

Se observó que los empleados que percibieron la comunicación del liderazgo como "Clara" también calificaron la comunicación interna como "Efectiva", mientras que aquellos con percepciones negativas del liderazgo tendieron a evaluar la comunicación interna como "Muy poco efectiva". Este análisis cumplió con el requisito de contar con más de cinco observaciones por celda en la tabla de contingencia.

Una gran parte de los empleados (49%) calificó la comunicación durante la fusión como "poco efectiva", y otro 23% la consideró "muy poco efectiva". Es decir que un 72% de los empleados valoró negativamente la efectividad de la comunicación. Esto evidencia una deficiencia significativa en la transmisión de información clara y consistente durante el proceso de fusión, lo que probablemente contribuyó a la inseguridad y la insatisfacción reportadas por los empleados. Como ya hemos visto anteriormente, la teoría destaca que la comunicación es un componente crítico en la gestión del cambio; cuando no se proporciona información oportuna y clara, es natural que los empleados se sientan desconectados de la organización y comiencen a especular o difundir rumores. Esto crea una atmósfera de desconfianza hacia la nueva administración, lo que complica aún más la transición.

En la Figura 7 se observa que el 72% de los empleados percibió la comunicación durante la fusión como poco o muy poco efectiva, mientras que solo un 9% la consideró efectiva. Este resultado sugiere una importante debilidad en los canales y estrategias comunicacionales empleadas durante el proceso de integración.

Figura 7: Percepción de Efectividad Comunicativa.



Fuente: Elaboración propia.

El 48% de los empleados consideró que los líderes no han comunicado claramente los objetivos mientras que el 20% fueron muy poco claros. Es decir, un 68% valoró negativamente la claridad de la comunicación, y en total un 89% de los encuestados consideró que la misma no fue positiva, al sumar a los neutrales. La mayoría de los empleados consideró que sus líderes no estuvieron a la altura de generar los canales necesarios de comunicación para poder establecer y cumplir correctamente todos los objetivos y crear nuevos equipos exitosos.

Los resultados obtenidos en la encuesta refuerzan la conexión crítica entre la comunicación y el liderazgo en procesos de fusión empresarial. La falta de claridad en la comunicación por parte de los líderes ha sido percibida de manera negativa por la mayoría de los empleados, lo que generó inseguridad y desconexión emocional dentro de la organización. Estos hallazgos pueden analizarse en relación con diversos enfoques teóricos sobre liderazgo, gestión del cambio y comunicación organizacional.

El modelo de Kotter (1996) del Capítulo 2.2 sobre la gestión del cambio destaca que la comunicación efectiva es uno de los pilares fundamentales para implementar transformaciones organizacionales exitosas. Según Kotter, uno de los errores más comunes en procesos de cambio es la subestimación de la importancia de una comunicación clara y constante. Su modelo de ocho pasos enfatiza que los líderes deben establecer una visión clara y comunicarla de manera efectiva para generar alineación y compromiso dentro de la organización.

En el contexto de la investigación, el hecho de que el 68% de los empleados valoraron negativamente la claridad de la comunicación del liderazgo y que un 72% calificaron la comunicación interna como inefectiva evidencia una falla en la aplicación de estos principios. La falta de transparencia y claridad en los mensajes de los líderes creó un ambiente de incertidumbre, lo que llevó a una mayor resistencia al cambio y afectó la moral del equipo.

Desde la perspectiva de la inteligencia emocional en el liderazgo, Goleman (2011) en el capítulo 2.3 sobre la inteligencia emocional, argumenta que los líderes efectivos deben ser capaces de percibir y gestionar las emociones de sus empleados, transmitiendo confianza y estabilidad a través de una comunicación clara. Su enfoque resalta que los líderes que no comunican de manera asertiva

generan confusión y desconfianza, lo que puede traducirse en un incremento en la rotación de personal y una reducción en la cohesión del equipo.

La percepción negativa del liderazgo en este estudio sugiere que los líderes no lograron generar un ambiente de seguridad psicológica a través de la comunicación, lo que ha llevado a una desconexión emocional con la organización. Esto se alinea con los postulados de Goleman sobre la importancia de la comunicación empática y efectiva en procesos de cambio.

Asimismo, Rottig et al. (2013), en el capítulo 1.4 destacan que los problemas de comunicación en fusiones empresariales pueden llevar a conflictos culturales y a la percepción de que una de las organizaciones está imponiendo su identidad sobre la otra. Esto podría explicar la desconexión emocional y la desconfianza hacia la nueva administración que reflejan los datos obtenidos en la encuesta.

El impacto negativo de la comunicación en la moral y cohesión del equipo puede relacionarse con la teoría del liderazgo adaptativo de Heifetz et al. (2009) en el capítulo 3.3. Según estos autores, en procesos de cambio organizacional los líderes deben ser capaces de adaptar su estilo de comunicación a las necesidades de los empleados y establecer canales efectivos para gestionar la incertidumbre. La falta de estos elementos puede llevar a un aumento en la rotación del personal y a una disminución en la productividad, aspectos que fueron evidenciados en los resultados de la encuesta.

Para concluir, los resultados de la encuesta muestran que la comunicación ineficaz durante las fusiones empresariales tuvo un impacto negativo en la percepción del liderazgo, en la moral de los empleados y en la cohesión del equipo. Estos hallazgos concuerdan con los postulados de Kotter, Goleman, Denison et al., Rottig y Heifetz et al., quienes enfatizan que la comunicación clara y transparente es fundamental para la gestión del cambio, la integración cultural y la retención del talento.

5.1.3- Impacto de la Cultura en el Sentido de Pertenencia

El análisis de Chi-Cuadrado mostró que las percepciones del cambio cultural tienen un impacto significativo en el sentido de pertenencia ($p = 2 * 10^{-6}$)

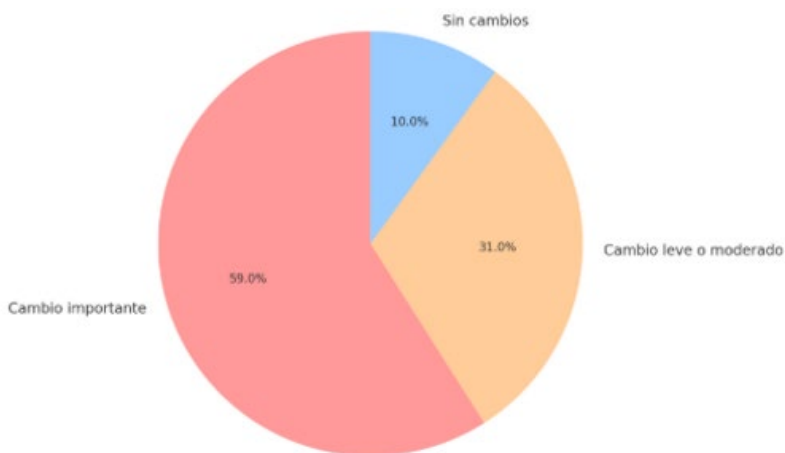
Los empleados que percibieron un menor cambio cultural tras la fusión mostraron un mayor sentido de pertenencia, mientras que aquellos que percibieron un cambio cultural extremo ("Cambió mucho") reportaron niveles más bajos de pertenencia. Este análisis también cumplió con el requisito de más de cinco observaciones por celda en la tabla de contingencia.

El 59% de los empleados percibió un cambio importante en la cultura empresarial tras la fusión. Esta mayoría demuestra que el proceso de fusión afectó considerablemente los valores, normas y hábitos organizacionales establecidos. Un cambio cultural tan notable puede deberse a la integración de diferentes estilos de gestión, valores corporativos, o la implementación de nuevos procedimientos que, en muchos casos, no coinciden con las expectativas o costumbres previas de los empleados.

Sin embargo, no todos los empleados percibieron el cambio de la misma manera: un 31% consideró que el cambio fue leve o moderado y un 10% no percibió ningún cambio en absoluto.

En la Figura 8 se puede observar que el 59% de los empleados percibió un cambio importante en la cultura organizacional tras la fusión, lo que indica un fuerte impacto en los valores y normas compartidas. Un 31% lo consideró leve o moderado, y solo un 10% no identificó cambios, lo que sugiere que el proceso afectó de forma significativa la identidad cultural de la organización.

Figura 8: Percepción del cambio cultural tras la fusión



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la encuesta muestran que la percepción del cambio cultural tiene un impacto significativo en el sentido de pertenencia de los empleados tras una fusión. Aquellos que

percibieron cambios culturales extremos reportaron niveles más bajos de pertenencia, mientras que los que experimentaron un cambio moderado o nulo se sintieron más identificados con la nueva organización. Estos hallazgos pueden analizarse en relación con teorías sobre integración cultural, cambio organizacional y liderazgo en fusiones empresariales.

La teoría sobre fusiones empresariales enfatiza que la integración cultural es un factor determinante para el éxito del proceso. Bjorkman et al. (2007) en el capítulo 4.2 La Cultura Organizacional en Fusiones y Adquisiciones, sostienen que las diferencias culturales entre empresas fusionadas pueden generar desafíos significativos en la integración y afectar la motivación de los empleados. Cuando el cambio cultural es percibido como abrupto o inconsistente con la cultura previa, los empleados pueden sentirse desplazados, lo que reduce su sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

De manera similar, Rottig et al. (2013) en el capítulo 1.4 argumentan que los choques culturales en fusiones empresariales suelen ser una de las principales razones de su fracaso. Según sus estudios, la falta de un plan estructurado para gestionar la integración cultural puede provocar desalineación entre los valores de la organización y las expectativas de los empleados. Esto concuerda con el hallazgo de que el 58% de los encuestados percibió un cambio importante en la cultura empresarial tras la fusión, lo que sugiere que la integración no se gestionó de manera estratégica.

El liderazgo juega un papel clave en la manera en que los empleados perciben la transición cultural. Kotter (2000) en el capítulo 2.2, resalta que los líderes deben facilitar el cambio cultural a través de una comunicación clara y de la participación activa de los empleados en la construcción de la nueva identidad organizacional. Según los datos de la encuesta, la falta de una estrategia adecuada para involucrar a los empleados en el proceso pudo haber generado una sensación de alienación y pérdida de identidad, como sugieren los resultados de la encuesta.

Desde la perspectiva de la inteligencia emocional en el liderazgo, Goleman (2011) en el capítulo 2.3 sobre la inteligencia emocional, enfatiza que los líderes deben ser empáticos y comprender las emociones de los empleados durante periodos de cambio organizacional. Un liderazgo que no prioriza la gestión emocional del cambio puede generar resistencia y frustración, lo que disminuye el sentido de pertenencia y afecta la moral del equipo. La falta de alineación con los nuevos valores

organizacionales puede haber sido interpretada por los empleados como una imposición en lugar de una transición participativa.

El impacto negativo de las fusiones en el sentido de pertenencia también está vinculado a la falta de comunicación y de preparación adecuada para los nuevos desafíos organizacionales. Denison et al. (2012) en el capítulo 4.2, sostienen que la creación de una nueva cultura organizacional debe incluir procesos de adaptación gradual y oportunidades para que los empleados participen activamente en la transformación. Cuando los cambios son impuestos sin suficiente preparación o sin mecanismos de apoyo, los empleados pueden sentirse desconectados y poco valorados.

En este sentido, Nahavandi y Malekzadeh (1988) en el capítulo 4.3 sobre choque cultural y su impacto en la integración, proponen que la aculturización en fusiones empresariales debe ser un proceso progresivo que contemple la integración de valores de ambas organizaciones. La encuesta evidencia que este aspecto no suele ser bien gestionado, ya que una parte importante de los empleados percibió el cambio como extremo, lo que sugiere que la transición cultural no se realizó de manera estructurada ni con el tiempo necesario para la adaptación.

El sentido de pertenencia de los empleados está estrechamente ligado a su identificación con la cultura de la empresa. Weber y Camere (2003) en el capítulo 4.3 destacan que cuando las fusiones alteran drásticamente la cultura organizacional sin permitir que los empleados participen en el proceso, se produce un fenómeno de desconexión emocional. Esta desconexión, según Drori et al. (2011) en el capítulo 4.5, puede traducirse en una caída en la productividad, aumento en la rotación de personal y menor cohesión dentro de los equipos de trabajo.

En la encuesta, el hecho de que el 58% de los empleados percibiera un cambio cultural importante y que esto se correlacionara con una disminución en el sentido de pertenencia refuerza esta teoría. Cuando los empleados sienten que pierden sus referentes culturales y no tienen un espacio para expresar sus preocupaciones o participar en la construcción de la nueva identidad, su nivel de compromiso con la organización disminuye.

En conclusión, los resultados de la encuesta refuerzan la importancia de una estrategia de integración cultural bien planificada en fusiones empresariales. La correlación entre el cambio cultural extremo y la disminución en el sentido de pertenencia evidencia que la transición cultural no se gestionó de manera efectiva, lo que generó desconexión y resistencia entre los empleados.

Estos hallazgos coinciden con las teorías de Bjorkman, Rottig, Kotter, Goleman, Denison et al., Nahavandi y Drori, quienes enfatizan que la integración cultural debe ser un proceso estructurado, gradual y participativo. La falta de comunicación clara, la imposición de una nueva cultura sin adaptación progresiva y la ausencia de estrategias de alineación de valores fueron factores clave que afectaron el sentido de pertenencia de los empleados.

Para evitar estos problemas en futuras fusiones, es fundamental que las organizaciones implementen programas de integración que incluyan talleres de alineación cultural, actividades de team-building y espacios de diálogo para que los empleados puedan expresar sus inquietudes y contribuir a la creación de una nueva identidad corporativa compartida.

5.1.4- Diferencias por Género

El análisis no encontró diferencias significativas en la satisfacción laboral entre hombres y mujeres ($p=0.297$). Esto sugiere que las percepciones de satisfacción laboral no varían de manera notable entre géneros. Este análisis cumplió con el supuesto de contar con más de cinco observaciones por celda en la tabla de contingencia.

5.1.5- Diferencias por Antigüedad

Mediante una prueba de Kruskal-Wallis, se identificaron diferencias significativas en la percepción de la eficiencia del equipo según la antigüedad ($p < .001$)

Los empleados con mayor antigüedad (21+ años) reportaron percepciones más positivas sobre la eficiencia del equipo, mientras que aquellos con menor antigüedad (0-5 años) mostraron percepciones más negativas. Sin embargo, no se encontraron diferencias significativas en la satisfacción laboral según la antigüedad ($p>0.05$). Las pruebas de normalidad (Shapiro-Wilk) y homocedasticidad (Levene) indicaron que estos supuestos no se cumplían, lo que validó el uso de la prueba no paramétrica.

5.1.6- Diferencias por Edad

Ni las pruebas de Chi-Cuadrado ni las de Kruskal-Wallis detectaron diferencias significativas en la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia o la percepción de la comunicación del liderazgo entre diferentes grupos de edad ($p > 0.05$). Este análisis cumplió con los supuestos de tamaño mínimo de muestras en las tablas de contingencia, pero los resultados no respaldaron asociaciones significativas.

5.1.7- Pruebas Adicionales

Como los supuestos de normalidad y homocedasticidad no se cumplieron para la prueba t de Student de a pares entre los niveles de la comunicación del liderazgo y los niveles de satisfacción laboral, se utilizó la prueba no paramétrica Mann-Whitney U. Esta prueba mostró que los empleados cuya satisfacción mejoró perciben una comunicación del liderazgo significativamente más positiva que aquellos cuya satisfacción empeoró ($p = 0.032$). Además, un análisis de proporción Z reveló que los empleados que calificaron la comunicación interna como "Efectiva" tienen un mayor sentido de pertenencia en comparación con aquellos que la calificaron como "Neutral" ($p = 5.2 * 10^{-4}$)

Este análisis cumplió con los supuestos de tamaño de muestra ($n > 30$ por grupo).

Kotter (1996), a lo largo del Capítulo 2, enfatiza que la comunicación es un pilar clave en la gestión del cambio. Según su modelo de cambio organizacional, la comunicación efectiva no solo transmite información, sino que genera confianza y sentido de pertenencia.

Goleman (2011) en capítulo 2.3 subraya que la inteligencia emocional del líder es crucial en la comunicación efectiva, ya que permite conectar con las preocupaciones de los empleados y mitigar la ansiedad durante la transición.

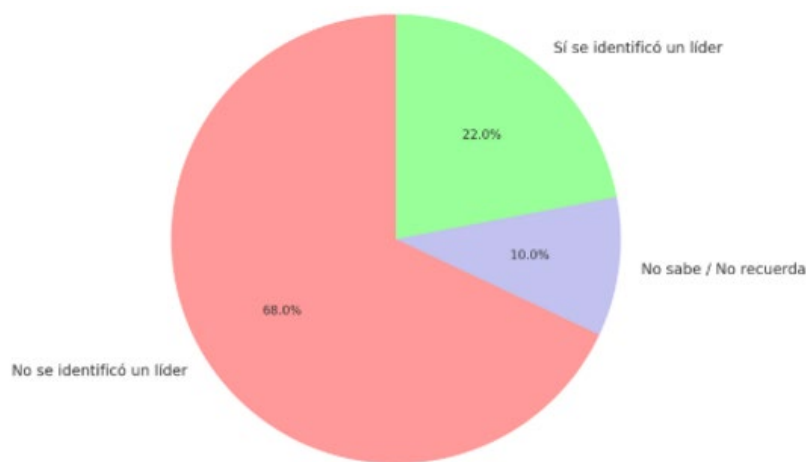
Scharmer (2007) y la Teoría de la U en el capítulo 2.4 sostienen que la escucha activa y la comunicación empática son esenciales para reducir la resistencia y fomentar la aceptación del cambio en procesos de transformación organizacional.

La percepción de una comunicación efectiva refuerza la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia, lo que confirma los planteamientos de Kotter, Goleman y Scharmer sobre la importancia de la comunicación en la gestión del cambio.

El 68% de los encuestados no identificó un liderazgo positivo durante el proceso de fusión, lo que refleja una percepción generalizada de falta de visibilidad y presencia por parte de los líderes en la gestión del cambio.

En la Figura 9 el 68% de los empleados no identificó ningún líder durante la fusión, mientras que un 10% no pudo recordarlo o no lo tuvo claro. Solo el 22% señaló haber percibido un liderazgo activo, lo que refleja una marcada falta de visibilidad o protagonismo por parte de los líderes en el proceso de integración.

Figura 9: Identificación del rol del liderazgo durante la fusión



La falta de liderazgo visible puede ser una señal de una deficiencia en la estrategia de comunicación de la empresa.

La teoría sugiere que cuando los líderes son activos en la comunicación, creando un espacio seguro para el diálogo y mostrando empatía hacia las inquietudes de los empleados, se puede reducir la resistencia y aumentar la confianza en el proceso.

Los resultados empíricos del estudio confirman las teorías sobre liderazgo y gestión del cambio presentes en el marco teórico. La falta de liderazgo transformacional y de una comunicación efectiva ha generado resistencia y falta de pertenencia entre los empleados, lo que está alineado con las advertencias de Kotter, Goleman, Heifetz et al., Scharmer y Panda. Para mejorar estos procesos en futuras fusiones, se deben implementar estrategias de liderazgo visible, comunicación bidireccional y gestión del cambio que fomenten la confianza y la integración cultural.

5.2 Análisis de resultados de las Entrevistas

Con el objetivo de complementar el análisis cuantitativo realizado en los capítulos anteriores, se llevaron a cabo siete entrevistas individuales con profesionales que participaron directamente en procesos de fusión organizacional. Estas entrevistas permiten profundizar en las percepciones, experiencias y aprendizajes vividos por los empleados, aportando una visión más amplia de los fenómenos estudiados.

Las entrevistas fueron estructuradas a partir de una serie de indicadores de análisis previamente definidos, que abordan dimensiones clave como los cambios culturales percibidos, la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia, la calidad de la comunicación, el impacto en la productividad, el rol del liderazgo, los cambios en roles y responsabilidades, la evaluación general del proceso de fusión, la participación en encuestas internas y la adaptación cultural lograda.

A fin de sistematizar la información recopilada, se elaboró una tabla comparativa que organiza los principales constructos extraídos de cada entrevista en función de estos indicadores. En dicha tabla, en la primera columna se detallan los indicadores analizados, mientras que en las columnas siguientes se resumen, en términos breves y representativos, las respuestas de cada uno de los entrevistados: Elisa Agemian, Florencia Logiuoco, Juan Ignacio De Domini, Micaela Crivaro, María Gabriela Augelli, Camila Vasca y Bruno Balestrini.

De una revisión general de las entrevistas, emergen algunas tendencias comunes. En primer lugar, la mayoría de los entrevistados percibió cambios culturales negativos y dificultades de adaptación tras las fusiones. Asimismo, se observó una tendencia generalizada a la disminución de la satisfacción laboral y del sentido de pertenencia, principalmente asociadas a problemas de comunicación, liderazgo ausente y falta de estrategias claras de integración cultural. No obstante, también se identificaron algunos casos donde la similitud cultural previa y una gestión más estructurada del cambio permitieron transiciones más exitosas.

En la Figura 10 se presenta un análisis detallado de cada indicador, comparando las experiencias de los entrevistados, ilustrando con ejemplos relevantes y contrastando los hallazgos empíricos con el marco teórico desarrollado previamente.

Figura 10: Resumen de los principales Indicadores sobre las entrevistas.

	Indicador de análisis	Elisa Agemian	Florencia Logiuoco	Juan Ignacio De Domini	Micaela Crivaro	María Gabriela Augelli	Camila Vasca	Bruno Balestrini
1	Cambios culturales percibidos	Pérdida colaboración	Colaboración a individualismo	Sin grandes cambios	Diferencias trato	Pérdida cultura DuPont	Imposición cultura IFF	Culturas similares
2	Satisfacción laboral antes/después	Alta/Mantiene pasión	Aceptable/Nulo	Moderada/Descontento	Adaptación difícil	Alta a desplome	Alta a baja	Satisfacción estable
3	Sentido de pertenencia	Reconstrucción	Pérdida orgullo	Deterioro progresivo	Persistencia 'ellos/nosotros'	Desconexión emocional	Pérdida identidad	Pertenencia reforzada
4	Calidad de la comunicación durante la fusión	Clara pero dispar	No clara, deficiencias	Débil e improvisada	Mala, mejoró con CEO	Confusa, inexistente	Confusa y tardía	Clara para Pioneer
5	Impacto en productividad/eficiencia	Baja eficiencia, burocracia	Rotación alta, baja eficiencia	Falta coordinación	Integración lenta	Caída productividad	Baja eficiencia	Inicialmente estable
6	Rol del liderazgo en la transición	Liderazgo en impuestos	Liderazgo débil	Sin liderazgo claro	Mal liderazgo inicial	Liderazgo ausente	Falta dirección	Buen liderazgo para Pioneer
7	Cambios de rol o responsabilidades	Sin cambios formales	Sin cambios	Más tareas sin reconocimiento	Cambios propios	Incremento no formalizado	Reasignaciones improvisadas	Expansión de rol
8	Evaluación del proceso de fusión	Extensa y fragmentada	Poco clara, alargada	Parcialmente planificada	Integración tardía	Eterno y caótico	Fusión formal, integración lenta	Planificada para Pioneer
9	Participación en encuestas internas	Sí, encuestas generales	No hubo encuestas	No participación	Sí, encuestas engagement	Sí, encuestas sin acción	Sí, encuestas sin cambios	Sí, percepción dividida
10	Adaptación cultural / Integración lograda	Requiere reconstrucción cultural	Competitividad individualista	Rígidez cultural	Identidad débil	Ambiente tóxico	Pérdida del 'sentido humano'	Adaptación progresiva
11	Reflexiones finales y aprendizajes principales	Foco en controlable	Comunicación crítica	Importancia gestión del cambio	Necesidad mejor comunicación	Cuidar comunicación humana	Integrar personas y culturas	Foco en integración humana

Fuente: Elaboración propia.

Habiendo sintetizado la información en la tabla comparativa, se procede a analizar en profundidad cada uno de los indicadores seleccionados. El siguiente apartado presenta un estudio detallado de las percepciones de los entrevistados, ilustrando las principales tendencias y diferencias emergentes, y contrastando los hallazgos empíricos con el marco teórico desarrollado en capítulos anteriores.

5.2.1- Cambios culturales percibidos en los procesos de fusión

La mayoría de los entrevistados percibieron cambios culturales negativos tras los procesos de fusión. En general, se observó una pérdida del espíritu de colaboración, junto a una transición hacia entornos más individualistas y burocráticos. La integración cultural, en lugar de construirse de manera conjunta, fue vivida mayormente como una imposición de la cultura de la empresa

dominante, generando desmotivación y confusión entre los empleados provenientes de la organización absorbida.

Esta percepción coincide con la literatura teórica, que advierte que, en los procesos de fusión, la falta de integración real entre culturas puede afectar negativamente el desempeño organizacional (Denison et al. 2012) en el capítulo 1.1 y 4.2. Asimismo, Panda (2013) en el capítulo 4.2 y 4.4 sostiene que las fusiones que ignoran las diferencias culturales tienden a aumentar los niveles de conflicto interno y disminuir la satisfacción de los empleados.

Varios entrevistados reforzaron estos hallazgos con ejemplos concretos. Micaela Crivaro describió la aparición de divisiones internas entre los grupos, manifestadas en dinámicas de “ellos/nosotros”, mientras que Camila Vasca relató que la cultura de IFF fue impuesta unilateralmente sobre la de Dupont, sin instancias reales de integración o adaptación.

Sin embargo, algunas excepciones surgieron en contextos donde las culturas previas compartían valores organizacionales similares. Bruno Balestrini, por ejemplo, expresó que entre Pioneer y Pannar no se observaron conflictos culturales relevantes, lo que coincide con las propuestas de Panda (2013), capítulo 4.2 y 4.4, quien afirma que la compatibilidad cultural previa puede ser un factor clave para una transición exitosa.

En síntesis, los resultados apoyan la literatura existente: en la mayoría de los casos, la ausencia de una gestión cultural consciente derivó en rupturas de identidad organizacional, disminución del sentido de pertenencia y dificultades de integración, salvo en aquellos escenarios donde las culturas compartían una base de valores comunes.

5.2.2- Satisfacción laboral antes y después de la fusión

En general, los entrevistados manifestaron una disminución en sus niveles de satisfacción laboral luego de los procesos de fusión. Antes de las integraciones, predominaba un ambiente de trabajo positivo, caracterizado por un sentido de pertenencia fuerte, relaciones de confianza y objetivos claros. Tras las fusiones, surgieron sentimientos de incertidumbre, desmotivación y pérdida de compromiso.

Este fenómeno es consistente con los planteamientos de Goleman (2011) en el capítulo 2.3, quien sostiene que el compromiso emocional de los empleados se ve afectado cuando las organizaciones atraviesan cambios abruptos mal gestionados, deteriorando tanto el clima laboral como el rendimiento. Asimismo, Kotter (1996) a lo largo de todo el capítulo 2, advierte que la falta de comunicación efectiva y de un liderazgo visible durante los procesos de cambio genera altos niveles de ansiedad y resistencia entre los colaboradores.

Los testimonios recogidos reflejan esta situación: varios entrevistados describieron cómo su satisfacción disminuyó debido a la falta de información clara, cambios en las responsabilidades sin acompañamiento adecuado y pérdida de la identidad organizacional. Por ejemplo, María Gabriela Augelli señaló que su satisfacción, que inicialmente era muy alta, se desplomó frente a la confusión y la desconexión que vivió tras la fusión. De manera similar, Camila Vasca relató que la falta de reconocimiento de la cultura previa y los cambios improvisados en las tareas afectaron negativamente su motivación.

En contraste, en aquellos casos donde los entrevistados pertenecían a la organización que lideró la fusión, como Bruno Balestrini, la satisfacción laboral se mantuvo estable o incluso se reforzó, dado que la continuidad cultural y organizacional favoreció la percepción de estabilidad.

En síntesis, los relatos confirman que la ausencia de comunicación clara, el liderazgo débil y la falta de acompañamiento emocional, aspectos destacados también en los trabajos de Goleman (1998) y Kotter (1996), impactaron negativamente en la satisfacción laboral de la mayoría de los empleados que participaron en los procesos de fusión.

5.2.3- Sentido de pertenencia en los procesos de fusión

La mayoría de los entrevistados reportó una disminución significativa en su sentido de pertenencia hacia la organización luego de los procesos de fusión. Antes de la integración, los participantes describieron una fuerte identificación con la empresa, una conexión emocional con su equipo de trabajo y un orgullo por su rol dentro de la organización. Sin embargo, tras las fusiones, estos elementos se deterioraron visiblemente, dando lugar a sentimientos de desarraigo y desconexión emocional.

Este resultado coincide con los planteamientos de Denison et al. (2012) en capítulo 4.2, quien sostiene que la cultura organizacional influye de manera directa en el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados, y que la falta de continuidad cultural en procesos de cambio tiende a erosionar los lazos emocionales existentes. Asimismo, Kotter (1996) en el capítulo 2 advierte que, en contextos de fusión, la falta de comunicación clara y de creación de un nuevo propósito compartido contribuye a que los empleados pierdan su identidad organizacional.

Entre los ejemplos relevados, varios entrevistados señalaron que, tras las fusiones, continuaban sintiéndose parte de su organización anterior más que de la nueva entidad. María Gabriela Augelli, por ejemplo, expresó que, a pesar de los cambios formales, seguía identificándose con DuPont mucho tiempo después de la integración. De manera similar, Camila Vasca describió cómo el uso cotidiano del término “ex-DuPont” entre los empleados evidenciaba la dificultad para construir una nueva identidad compartida.

No obstante, en algunos casos donde se preservaron elementos centrales de la cultura organizacional preexistente, como en la experiencia relatada por Bruno Balestrini, el sentido de pertenencia se mantuvo o incluso se reforzó, en línea con la continuidad de valores, prácticas y liderazgo reconocible en Pioneer.

5.2.4- Calidad de la comunicación durante la fusión

La comunicación interna durante los procesos de fusión fue señalada de manera casi unánime por los entrevistados como deficiente o confusa. En la mayoría de los casos, los participantes describieron falta de información clara, mensajes ambiguos y tiempos de comunicación inadecuados, lo que generó ansiedad, rumores y desconfianza en los equipos de trabajo.

Estos hallazgos empíricos son coherentes con lo planteado en el marco teórico. Según Kotter (1996) en el capítulo 2, la falta de una comunicación efectiva y sostenida durante los procesos de cambio organizacional incrementa la resistencia y la incertidumbre, afectando negativamente el compromiso de los empleados. A su vez, Heifetz et al. (2009) en el capítulo 3.4 enfatiza que un liderazgo adaptativo debe garantizar espacios de comunicación abierta y transparente para que los equipos puedan enfrentar el cambio de manera saludable.

Dentro de los relatos, varios entrevistados destacaron que, en los primeros meses de las fusiones, no se brindaba información formal o esta llegaba tarde, mientras que los rumores circulaban rápidamente, amplificando la sensación de inseguridad. María Gabriela Augelli y Camila Vasca, por ejemplo, coincidieron en señalar que muchas decisiones se conocían primero por comentarios informales entre colegas antes de ser anunciadas oficialmente, generando así un clima de incertidumbre permanente.

Por otro lado, algunos participantes que formaban parte de las organizaciones que lideraron los procesos de fusión, como Bruno Balestrini, describieron una experiencia diferente, donde la comunicación fue más fluida y estructurada, principalmente porque formaban parte del grupo dominante y contaban con canales de información internos más accesibles.

En síntesis, los relatos evidencian que la falta de comunicación temprana, consistente y transparente fue un factor crítico que acentuó la percepción de incertidumbre y afectó negativamente la adaptación de los empleados, en línea con las advertencias realizadas por Kotter (1996) y Heifetz et al. (2009) con relación a los desafíos comunicacionales durante procesos de cambio.

5.2.5- Impacto en la productividad y la eficiencia

Los entrevistados coincidieron mayoritariamente en que los procesos de fusión provocaron una disminución en la productividad y afectaron negativamente la eficiencia operativa. Si bien en los primeros momentos de la integración algunas áreas lograron mantener el nivel de trabajo, a medida que avanzaban los cambios estructurales, las indefiniciones de roles, los cambios de procesos y la pérdida de referentes claros impactaron directamente en el desempeño de los equipos.

Estos resultados son consistentes con los planteos de Denison et al. (2012) en capítulo 4.2, quien sostiene que la falta de claridad en estructuras, roles y cultura durante los procesos de cambio afecta la eficiencia organizacional, y con lo expuesto por Kotter (1996) a lo largo del capítulo 2, quien afirma que sin una dirección clara y sin una comunicación efectiva, las organizaciones enfrentan caídas en el rendimiento durante las transiciones.

Entre los ejemplos relevados, varios entrevistados mencionaron que la falta de procedimientos claros, las duplicaciones de tareas y la rotación constante de personas generaron reprocesos, errores operativos y retrasos en las entregas. Micaela Crivaro, por ejemplo, relató cómo la transición a nuevos sistemas de gestión sin capacitación previa produjo una baja considerable en la eficiencia. De forma similar, Camila Vasca describió cómo las herramientas heredadas de la fusión no estaban adaptadas a las necesidades locales, lo que obligaba a realizar tareas manualmente y aumentaba los tiempos de respuesta.

En contraste, en casos donde existió una mayor planificación en la integración, como en el equipo de Bruno Balestrini, la productividad se mantuvo estable en las primeras etapas, aunque también se reconoció que posteriormente la reestructuración generó tensiones y pérdidas temporales de eficiencia.

En síntesis, los testimonios refuerzan la evidencia teórica que sostiene que los procesos de fusión mal planificados y con escaso acompañamiento operativo impactan negativamente en la productividad, siendo esencial una gestión del cambio estructurada para minimizar estos efectos (Denison et al., 2012; Kotter, 1996).

5.2.6- Rol del liderazgo en la transición

El rol del liderazgo durante los procesos de fusión fue percibido como débil o ausente por la mayoría de los entrevistados. En general, los participantes señalaron que, en los momentos críticos de cambio, faltó una conducción clara, un acompañamiento emocional sostenido y una visión compartida que permitiera reducir la incertidumbre y contener a los equipos.

Estos resultados se alinean con los planteamientos de Kotter (1996) en el capítulo 2, quien sostiene que la ausencia de liderazgo visible y comprometido es una de las principales causas de fracaso en los procesos de transformación organizacional. Asimismo, Heifetz et al. (2009) en el capítulo 3.3 y 3.4 enfatiza que, en tiempos de cambio, los líderes deben adoptar una postura adaptativa, acompañando emocionalmente a los equipos y gestionando activamente los temores y resistencias que naturalmente emergen.

Los relatos recogidos reflejan esta carencia: muchos entrevistados relataron que no contaron con líderes cercanos que ofrecieran orientación ni con espacios formales para plantear dudas o preocupaciones. María Gabriela Augelli mencionó que, durante momentos críticos, las respuestas de los líderes eran automáticas o inexistentes, dejando a los equipos a la deriva. De manera similar, Camila Vasca relató que, en su experiencia, el lema no oficial era “hagan lo que puedan”, evidenciando la falta de direccionamiento.

Por otro lado, en aquellos casos donde los entrevistados formaban parte de la organización dominante en la fusión, como Bruno Balestrini, el liderazgo fue percibido como más presente y estratégico, lo que ayudó a sostener la continuidad operativa y la claridad de los objetivos.

5.2.7- Cambios en roles y responsabilidades

Los procesos de fusión provocaron en la mayoría de los casos modificaciones en los roles y responsabilidades de los empleados, aunque estas modificaciones no siempre fueron claramente comunicadas ni planificadas. Los entrevistados señalaron que los cambios se produjeron de manera improvisada, con falta de lineamientos claros y escaso acompañamiento por parte de los líderes.

Este fenómeno es consistente con las advertencias realizadas por Kotter (1996) en el capítulo 2, quien sostiene que en los procesos de cambio, la redefinición de roles debe ser gestionada cuidadosamente para evitar incertidumbre y resistencia. Asimismo, Denison et al. (2012) en el capítulo 4.2, plantea que las transiciones mal estructuradas afectan no solo la eficiencia operativa, sino también el compromiso de los empleados, dado que generan ambigüedad respecto a sus nuevas funciones y expectativas.

Entre los testimonios, varios participantes describieron que sus tareas se expandieron o modificaron abruptamente, muchas veces sin capacitación previa ni actualización formal de las descripciones de los puestos. Por ejemplo, Camila Vasca mencionó reasignaciones de negocios y productos que se realizaron de manera improvisada y sin lineamientos claros.

En contraste, en aquellos casos donde existió una estructura de planificación previa, como en la experiencia de Bruno Balestrini, los cambios de rol fueron percibidos como oportunidades de crecimiento, en tanto estuvieron acompañados de una comunicación clara y un soporte adecuado.

Por otra parte, también surgieron situaciones donde no se produjeron cambios formales en las funciones, pero el contexto laboral se vio profundamente alterado. Elisa Agemian relató que, si bien su puesto y sus tareas principales se mantuvieron, la burocratización de los procesos, la fragmentación interna y la pérdida de colaboración previa impactaron negativamente en su experiencia laboral.

De manera similar, Juan Ignacio De Domini describió que, a pesar de permanecer formalmente en su posición, se le asignaron nuevas tareas y responsabilidades adicionales, sin reconocimiento explícito ni acompañamiento, lo cual contribuyó a aumentar la carga de trabajo y a generar sensaciones de desvalorización.

5.2.8- Evaluación del proceso de fusión

La mayoría de los entrevistados evaluó los procesos de fusión como largos, desordenados y faltos de planificación clara. Si bien algunos reconocieron ciertos esfuerzos iniciales por estructurar las etapas de integración, en la práctica, los plazos se extendieron, los objetivos se tornaron difusos y la sensación de improvisación se hizo evidente a medida que avanzaban las transiciones.

Esta percepción es consistente con lo planteado por Kotter (1996) a lo largo del capítulo 2.2 y 2.3, quien afirma que la falta de una visión clara y de una planificación sistemática en los procesos de cambio genera frustración, aumenta la resistencia interna y debilita el compromiso organizacional. Asimismo, Denison et al. (2012) en el capítulo 4.2, sostiene que la coherencia en la ejecución del cambio es esencial para sostener la confianza y la estabilidad emocional de los empleados.

Los relatos reflejan esta problemática de manera contundente. Varios entrevistados señalaron que, aunque se anunciaron cronogramas y fases formales de integración, muchos hitos no se cumplieron en tiempo y forma, y las prioridades parecían modificarse continuamente. María Gabriela Augelli calificó el proceso como “eterno y caótico”, mientras que Camila Vasca mencionó que, aunque formalmente se declaró la finalización de la fusión, la integración real de procesos y equipos tomó mucho más tiempo del previsto.

En contraste, algunos entrevistados que pertenecían a organizaciones que lideraron las fusiones, como Bruno Balestrini, describieron una experiencia más estructurada y planificada, al menos

desde su perspectiva de pertenencia a la empresa dominante. Sin embargo, incluso en esos casos, se reconoció que la transición completa demandó ajustes adicionales y extensiones de plazos respecto de lo inicialmente estimado.

En síntesis, los relatos de los entrevistados apoyan las advertencias teóricas de Kotter (1996) y Denison et al. (2012), mostrando que la falta de planificación consistente y de adaptación realista a los desafíos operativos genera demoras, incrementa el nivel de incertidumbre y afecta negativamente la percepción general sobre los procesos de fusión.

5.2.9- Participación en encuestas internas

La participación en encuestas internas tras los procesos de fusión fue reportada como generalizada por la mayoría de los entrevistados, aunque su efectividad fue cuestionada. Si bien las organizaciones implementaron herramientas de medición de clima, muchos empleados percibieron que los resultados de estas encuestas no se tradujeron en acciones concretas, lo que generó desconfianza y desilusión.

Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Scharmer (2007) en el capítulo 2.4, quien sostiene que observar y escuchar a la organización de manera consciente es fundamental para liderar procesos de cambio efectivos, y que la falta de acción frente a los “insights” recolectados aumenta la resistencia interna. Asimismo, Kotter (1996) en el capítulo 2.2, advierte que el cambio no solo debe ser comunicado, sino también respaldado por acciones visibles que refuercen el compromiso organizacional.

Los testimonios recogidos reflejan esta problemática. Varios entrevistados señalaron que participaron en encuestas de “engagement” o clima laboral, pero no observaron mejoras tangibles a partir de los resultados. María Gabriela Augelli y Camila Vasca, por ejemplo, indicaron que las encuestas parecían ser “un trámite” más que una herramienta real de transformación, y que la falta de seguimiento visible acentuó la sensación de desconexión.

En contraste, en algunos equipos donde los líderes trabajaron activamente en base a los resultados, como en el caso de Bruno Balestrini, la participación en encuestas se percibió de manera más positiva, ya que fue acompañada por instancias de retroalimentación y mejoras específicas.

En síntesis, los resultados refuerzan la importancia de que las mediciones de clima y “engagement” sean acompañadas por acciones visibles y sostenidas, en línea con los planteamientos de Scharmer (2007) y Kotter (1996), como condición necesaria para fortalecer la confianza organizacional durante los procesos de cambio.

5.2.10- Adaptación cultural e integración lograda

La adaptación cultural y la integración entre los equipos fueron percibidas como procesos desafiantes por la mayoría de los entrevistados. Aunque en algunos casos se logró una integración parcial o progresiva, en general los relatos destacan dificultades significativas para unir las culturas organizacionales, especialmente cuando una de las culturas fue impuesta sin un trabajo consciente de integración.

Estos resultados son consistentes con los planteamientos de Panda (2013) en los capítulos 4.2 y 4.4, quien sostiene que cuando las diferencias culturales no son abordadas adecuadamente, surgen tensiones internas que afectan la cohesión, la eficiencia y el sentido de pertenencia. Asimismo, Denison et al. (2012), capítulo 4.4, enfatiza que la cultura organizacional es un factor crítico para el desempeño a largo plazo, y que los procesos de fusión requieren un esfuerzo activo de alineación cultural para lograr resultados sostenibles.

Los testimonios reflejan de manera clara estos desafíos. Varios entrevistados, como Camila Vasca y Micaela Crivaro, señalaron que tras la fusión persistieron divisiones internas y barreras entre los grupos, dificultando el trabajo colaborativo y afectando el clima organizacional. Elisa Agemian, por su parte, destacó la necesidad de reconstruir la cultura luego de una fragmentación interna que afectó la colaboración entre los equipos. De manera similar, Florencia Logiuoco relató una transición hacia un entorno más competitivo e individualista, que implicó una pérdida del orgullo de pertenencia y una adaptación forzada a la nueva cultura dominante.

Sin embargo, también surgieron casos donde la adaptación fue más exitosa. Algunos entrevistados, como Bruno Balestrini, indicaron que la similitud de valores y prácticas entre las organizaciones fusionadas facilitó la integración, en línea con la afirmación de Panda (2013) de que cuando las culturas son compatibles, las fusiones tienen mayores probabilidades de éxito.

En síntesis, los relatos apoyan la literatura teórica al demostrar que la gestión consciente de la integración cultural es un factor clave para el éxito de las fusiones, y que la ausencia de estrategias de integración cultural activa puede derivar en resistencias, conflictos y pérdida de cohesión organizacional (Panda, 2013; Denison et al, 2012).

5.3 Comparación de resultados entre encuesta y entrevistas

Con el objetivo de obtener una visión integral sobre el impacto de los procesos de fusión en las organizaciones analizadas, el presente apartado realiza una comparación sistemática entre los resultados obtenidos en la encuesta cuantitativa (desarrollada en el punto 6.1) y los hallazgos surgidos del análisis cualitativo de entrevistas individuales (presentado en el punto 6.2).

Esta comparación permite identificar coincidencias, divergencias y matices entre las percepciones recogidas de manera estructurada a través del instrumento de encuesta y los relatos más amplios y profundos proporcionados por los entrevistados. Asimismo, permite evaluar la consistencia entre los distintos métodos de recolección de datos, fortaleciendo la validez de las conclusiones generales.

La comparación se estructura en función de cinco ejes temáticos centrales, identificados tanto en los resultados cuantitativos como cualitativos, y que reflejan dimensiones críticas de los procesos de integración organizacional: Cultura organizacional, Comunicación interna, Liderazgo, Satisfacción laboral y Sentido de pertenencia

Cada uno de estos subcapítulos presenta, en primer lugar, un breve resumen de los principales resultados obtenidos mediante la encuesta y las entrevistas, seguido de un análisis comparativo que identificará convergencias y diferencias. Además, se establecerán relaciones explícitas con el marco teórico desarrollado en capítulos anteriores, utilizando exclusivamente a los autores y teorías previamente trabajados (Kotter, Goleman, Denison et al., Panda, Heifetz et al. y Scharmer).

5.3.1- Cultura organizacional

Los resultados de la encuesta cuantitativa evidenciaron que una proporción significativa de los participantes percibió dificultades en la integración cultural tras los procesos de fusión.

De manera consistente, los relatos de las entrevistas individuales reforzaron esta tendencia. La mayoría de los entrevistados, como Camila Vasca, Micaela Crivaro, Elisa Agemian y Florencia Logiuoco, describieron experiencias de ruptura cultural, fragmentación de equipos y transición hacia entornos más individualistas y competitivos. Entre las principales problemáticas señaladas se destacan la imposición de prácticas de una de las organizaciones fusionadas, la falta de reconocimiento de las culturas preexistentes y la sensación de pérdida de identidad organizacional. Estos resultados sugieren que, en general, la integración cultural no fue gestionada de manera consciente ni estratégica, afectando la cohesión interna.

La falta de esfuerzos genuinos por unir las culturas existentes fue señalada como un factor que profundizó los conflictos y deterioró el ambiente organizacional. Sin embargo, también surgieron casos, como el de Bruno Balestrini, donde la similitud previa entre las culturas facilitó una integración más armónica y sin grandes tensiones.

La comparación de los resultados cuantitativos y cualitativos muestra, en este eje, una clara convergencia: ambos instrumentos evidencian que la gestión de la cultura organizacional fue un desafío crítico en los procesos de fusión estudiados, y que en la mayoría de los casos no se abordó adecuadamente.

Estos hallazgos empíricos confirman los planteamientos teóricos de Panda (2013) en el capítulo 4.2 y 4.4, quien sostiene que cuando las diferencias culturales no son consideradas en el diseño e implementación de una fusión, aumentan los conflictos, disminuye la satisfacción laboral y se afectan los resultados organizacionales. Asimismo, Denison et al. (2012), capítulo 4.4, destaca que la cultura es un factor central para el desempeño de largo plazo, y que su descuido en procesos de cambio estructural suele traducirse en una pérdida de cohesión interna.

Desde una perspectiva más dinámica, Scharmer (2007), capítulo 2.4, propone que la capacidad de observar conscientemente el sistema organizacional en transformación es esencial para liderar procesos de cambio exitosos. La falta de observación profunda sobre las diferencias culturales en los casos estudiados refuerza esta afirmación.

En conclusión, tanto la evidencia cuantitativa como cualitativa subraya que la cultura organizacional fue un elemento crítico desatendido en la mayoría de los procesos de fusión analizados, afectando negativamente la integración, la identidad organizacional y la cohesión de los equipos, en línea con los marcos teóricos revisados y en el caso donde las culturas eran muy similares la integración fue más sencilla y amena.

5.3.2- Comunicación interna

Los resultados de la encuesta cuantitativa mostraron que la comunicación interna durante los procesos de fusión fue percibida como insuficiente, confusa y, en muchos casos, tardía. Los encuestados señalaron que la falta de información clara y oportuna incrementó los niveles de incertidumbre, desconfianza y ansiedad entre los empleados, afectando la moral y dificultando la adaptación al cambio.

De manera concordante, los relatos de las entrevistas individuales confirmaron esta tendencia. La mayoría de los entrevistados, como María Gabriela Augelli, Camila Vasca y Micaela Crivaro, describieron contextos donde los canales de comunicación formales fallaron, y donde los rumores y la información informal reemplazaron a los mensajes oficiales. Además, se destacó que la falta de espacios de escucha y de instancias de diálogo genuino profundizó la desconexión emocional con la organización. Algunos entrevistados, como Bruno Balestrini, señalaron experiencias más positivas, aunque estas se limitaron generalmente a aquellos que pertenecían a las organizaciones que lideraron la fusión.

La comparación entre los resultados cuantitativos y cualitativos revela una fuerte coincidencia: en ambos casos, la debilidad de la comunicación interna fue identificada como un factor crítico que amplificó la incertidumbre, la resistencia y la desmotivación durante los procesos de fusión, y en el caso de Balestrini, donde la comunicación fue fluida, la motivación, la satisfacción y la productividad mejoraron.

Estos hallazgos refuerzan los planteamientos de Kotter (1996) capítulo 2.2, quien sostiene que la comunicación efectiva y continua es uno de los pilares fundamentales para liderar exitosamente procesos de cambio. Según el autor, sin una estrategia de comunicación clara, consistente y multicanal, los cambios organizacionales están destinados a generar resistencia y fracaso.

Asimismo, Heifetz et al. (2009) en el capítulo 3.3 y 3.4, resalta que el liderazgo adaptativo requiere no solo transmitir información, sino también crear espacios de escucha activa, permitiendo que los equipos expresen sus temores y dudas en entornos seguros.

Desde una perspectiva complementaria, Scharmer (2007) en el capítulo 2.4, enfatiza que observar y escuchar profundamente a la organización es esencial para comprender las dinámicas de cambio y actuar de manera consciente. La ausencia de mecanismos efectivos de escucha durante las fusiones analizadas evidencia la falta de una práctica de liderazgo consciente en este aspecto.

En síntesis, tanto los datos cuantitativos como cualitativos convergen en señalar que las deficiencias en la comunicación interna fueron un obstáculo clave para la gestión del cambio, debilitando la confianza organizacional y aumentando la resistencia al proceso de fusión, en línea con los modelos teóricos revisados.

5.3.3- Liderazgo

Los resultados de la encuesta cuantitativa reflejaron que la percepción del liderazgo durante los procesos de fusión fue predominantemente negativa. La mayoría de los encuestados indicó haber experimentado falta de liderazgo visible, ausencia de dirección clara y escaso acompañamiento emocional. Asimismo, se destacó que los líderes no gestionaron adecuadamente la comunicación del cambio, lo cual incrementó la incertidumbre y la resistencia en los equipos.

Esta tendencia se vio confirmada y ampliada en los resultados de las entrevistas individuales. La mayoría de los entrevistados, como María Gabriela Augelli, Camila Vasca y Juan Ignacio De Domini, señalaron que durante los procesos de fusión los líderes no supieron sostener una presencia activa, ni generar confianza o brindar orientación en los momentos críticos. Se describieron contextos de desamparo emocional, falta de respuestas claras y ausencia de espacios de contención. Solo en casos aislados, como el de Bruno Balestrini, se mencionaron experiencias donde el liderazgo fue visible y proactivo, favoreciendo una mejor adaptación al cambio.

La comparación entre los resultados cuantitativos y cualitativos muestra, en este eje, una fuerte coincidencia: en ambos enfoques, el rol del liderazgo fue percibido como deficiente, contribuyendo a la incertidumbre, la desmotivación y la resistencia al cambio.

Estos hallazgos se alinean directamente con los planteamientos teóricos de Kotter (1996) en el capítulo 2.2, quien afirma que el liderazgo visible, consistente y comprometido es un factor crítico para conducir exitosamente procesos de transformación organizacional. Asimismo, Heifetz et al. (2009) en los capítulos 3.3 y 3.4 sostiene que el liderazgo adaptativo no implica solo dar respuestas técnicas, sino también acompañar emocionalmente a los equipos, contener las tensiones y facilitar la adaptación progresiva.

Desde una perspectiva emocional, Goleman (2011) en el capítulo 2.3 subraya que los líderes efectivos durante el cambio deben gestionar no solo las tareas, sino también las emociones colectivas, construyendo entornos de confianza, empatía y resiliencia. La falta de estas habilidades emocionales por parte de muchos líderes en los casos analizados refuerza la validez de esta perspectiva.

En conclusión, tanto los resultados cuantitativos como cualitativos evidencian que el liderazgo deficiente fue un factor central que impactó negativamente en los procesos de fusión, aumentando la resistencia al cambio, debilitando el sentido de pertenencia y afectando la cohesión organizacional.

5.3.4- Satisfacción laboral

Los resultados de la encuesta cuantitativa indicaron una disminución generalizada de la satisfacción laboral posterior a los procesos de fusión. Los encuestados reportaron que, mientras antes de la fusión predominaban niveles moderados a altos de satisfacción, posteriormente se experimentó una caída significativa, asociada principalmente a falta de comunicación, pérdida de identidad organizacional, inseguridad respecto al futuro laboral y percepción de liderazgo débil.

Estos resultados son plenamente consistentes con los hallazgos del análisis cualitativo de las entrevistas individuales. La mayoría de los entrevistados, como María Gabriela Augelli, Camila Vasca, Micaela Crivaro y Florencia Logiuoco, expresaron que tras las fusiones su motivación disminuyó notablemente, se rompió el vínculo emocional con la organización y el trabajo cotidiano se volvió menos gratificante. Se señalaron factores como la imposición de nuevas culturas sin integración, el incremento de las cargas de trabajo y la falta de reconocimiento como elementos que contribuyeron a este deterioro en el bienestar laboral.

La comparación entre la evidencia cuantitativa y cualitativa muestra una coincidencia contundente: en ambos enfoques, la satisfacción laboral se vio negativamente afectada como consecuencia directa de la forma en que se gestionaron los procesos de fusión.

Desde el marco teórico, Goleman (2011) capítulo 2.3, sostiene que la satisfacción laboral está estrechamente ligada a factores emocionales como la percepción de pertenencia, la claridad en la comunicación y la calidad del liderazgo. La ruptura de estos elementos durante las fusiones estudiadas explica la caída de satisfacción reportada por los participantes. Asimismo, Kotter (1996) en el capítulo 2.2 advierte que la falta de una visión clara del cambio y de comunicación constante incrementa la ansiedad organizacional, disminuyendo los niveles de compromiso y satisfacción en el trabajo.

Por otra parte, Denison et al. (2012) capítulo 4.4 afirma que la cultura organizacional influye de manera directa en el clima laboral, y que los cambios estructurales que no consideran la preservación de valores centrales impactan negativamente en el bienestar de los empleados, como quedó evidenciado en múltiples relatos.

Finalmente, Panda (2013) en el capítulo 4.2 y 4.4 sostienen que las fusiones mal gestionadas culturalmente afectan no solo la identidad, sino también la motivación y satisfacción de los colaboradores, reforzando el análisis empírico realizado.

En síntesis, tanto los datos de la encuesta como los relatos de las entrevistas refuerzan la importancia de gestionar de manera emocionalmente inteligente los procesos de fusión, teniendo en cuenta no solo los aspectos técnicos, sino también el impacto profundo que estos cambios generan en el bienestar y la satisfacción laboral de las personas, en línea con los planteamientos de Goleman (1998), Kotter (1996), Denison (2012) y Panda y Gupta (2001).

5.3.5- Sentido de pertenencia

Los resultados de la encuesta reflejaron una pérdida significativa del sentido de pertenencia tras los procesos de fusión. Muchos encuestados señalaron que, aunque formalmente pasaron a formar parte de una nueva organización, seguían identificándose emocionalmente con su empresa de origen. Esta dificultad para integrar la nueva identidad organizacional se asoció a cambios

culturales abruptos, falta de comunicación efectiva y ausencia de estrategias claras para construir un nuevo sentido colectivo.

Los hallazgos provenientes de las entrevistas individuales refuerzan y amplían esta tendencia. Entrevistados como Elisa Agemian, Florencia Logiuoco, Micaela Crivaro y María Gabriela Augelli describieron cómo, tras la fusión, se intensificó la sensación de “nosotros” y “ellos”, reflejando la persistencia de las antiguas identidades organizacionales. Muchos expresaron que nunca llegaron a sentir un real sentido de pertenencia hacia la nueva entidad, manteniendo lazos emocionales con su empresa de origen aún después de varios meses o años de integración formal. Solo en casos particulares, como el de Bruno Balestrini, donde existió una continuidad cultural y de liderazgo, el sentido de pertenencia se preservó o incluso se reforzó.

La comparación entre resultados cuantitativos y cualitativos muestra una fuerte convergencia: en ambos casos, el sentido de pertenencia se vio erosionado como consecuencia de fusiones que no priorizaron la construcción de una identidad organizacional compartida.

Desde el marco teórico, Denison et al. (2012) capítulo 4.4 destaca que la cultura organizacional y el sentido de pertenencia están íntimamente vinculados, y que los cambios que no respetan los valores y prácticas centrales de una organización suelen desembocar en pérdida de compromiso emocional. De manera complementaria, Kotter (1996), en el capítulo 2.3 advierte que la creación de una visión común y compartida es esencial para sostener la motivación y el sentido de comunidad durante procesos de transformación.

Por su parte, Panda (2013) en el capítulo 4.2 y 4.4 señalan que cuando la fusión es percibida como una imposición cultural, en lugar de una integración equitativa, los empleados tienden a mantener su identificación con la cultura anterior y resistirse a adoptar la nueva.

Finalmente, Goleman (2011) capítulo 2.3 aporta una mirada emocional clave, al señalar que el sentido de pertenencia no solo se construye racionalmente, sino que depende de factores emocionales como el reconocimiento, la empatía y la gestión cuidadosa de los cambios. La ausencia de estos elementos en muchos de los casos analizados explica la dificultad para construir nuevas identidades organizacionales fuertes.

Para cerrar, tanto los datos de la encuesta como los relatos de las entrevistas permiten concluir que el sentido de pertenencia fue uno de los aspectos más afectados en los procesos de fusión

analizados, y que su deterioro se relaciona directamente con la falta de integración cultural, comunicación efectiva, liderazgo adaptativo y gestión emocional, en línea con los modelos teóricos de Denison et al. (2012), Kotter (1996), Panda y Gupta (2001) y Goleman (1998).

5.3.6- Conclusiones Finales

El análisis conjunto de los resultados cuantitativos y cualitativos permite obtener una visión integral de los impactos que los procesos de fusión generaron en las organizaciones estudiadas. Tanto la encuesta como las entrevistas individuales coincidieron en señalar que la cultura organizacional, la comunicación interna, el liderazgo, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia fueron dimensiones profundamente afectadas durante las transiciones.

Las convergencias observadas entre ambos instrumentos refuerzan la validez de los hallazgos y evidencian que la falta de una gestión estratégica y emocionalmente inteligente del cambio impactó negativamente en la integración cultural, el compromiso de los empleados y el desempeño organizacional.

Estos resultados confirman y enriquecen los planteamientos teóricos desarrollados en capítulos anteriores, resaltando la necesidad de que las organizaciones que atraviesan procesos de fusión implementen estrategias de comunicación claras, liderazgos adaptativos visibles, integración cultural consciente y contención emocional activa como pilares fundamentales para lograr una transformación sostenible.

El siguiente capítulo presentará las conclusiones generales de la investigación y las recomendaciones derivadas del análisis realizado.

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones generales de la investigación

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar el impacto de los procesos de fusión en la cultura organizacional, la comunicación interna, el liderazgo, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia de los empleados. A partir de la triangulación de resultados obtenidos mediante la encuesta cuantitativa y las entrevistas cualitativas, se arribó a una serie de conclusiones que permiten comprender de manera integral las dinámicas que se generan en los procesos de integración empresarial.

En primer lugar, los resultados sugieren que la gestión de la cultura organizacional constituye un factor crítico en los procesos de fusión. Tanto los datos cuantitativos como cualitativos permiten inferir que la falta de una estrategia consciente de integración cultural, o la imposición unilateral de una cultura dominante, generaron fragmentación interna, tensiones y pérdida de cohesión organizacional. Estos hallazgos refuerzan los planteamientos de Panda (2013) y Denison et al. (2012) en los capítulos en el capítulo 4.2 y 4.4 sobre la importancia de considerar las diferencias culturales como elementos centrales a gestionar en toda integración.

En segundo lugar, se observa una tendencia a que la comunicación interna fue percibida como deficiente en la mayoría de los casos analizados. La falta de información clara, oportuna y consistente alimentó la incertidumbre, el rumor y la desconfianza, afectando tanto la moral como la capacidad de adaptación de los equipos. Esta conclusión se alinea con las advertencias de Kotter (1996) y Heifetz et al. (2009) en los capítulos 2.2 y 3.3 respecto al rol fundamental de la comunicación transparente y la escucha activa en los procesos de cambio.

En relación con el liderazgo, podría interpretarse que la falta de liderazgo visible y adaptativo fue uno de los principales factores que dificultó el éxito de los procesos de fusión. La ausencia de figuras de referencia, la falta de contención emocional y la incapacidad para construir una visión compartida incrementaron la resistencia al cambio y disminuyeron la motivación de los empleados. Estas observaciones confirman las teorías de Kotter (1996), Heifetz et al. (2009) y Goleman (2011), en los capítulos 2.2, 2.3 y 3.3 quienes subrayan la importancia del liderazgo emocionalmente inteligente en contextos de transformación.

Asimismo, se evidenció una disminución significativa de la satisfacción laboral tras los procesos de fusión. Los empleados percibieron mayores cargas de trabajo, menor reconocimiento, pérdida de sentido y deterioro de las condiciones laborales. Esta caída en la satisfacción fue directamente relacionada con los déficits en comunicación, liderazgo y cultura, tal como lo plantean Goleman (2011) y Denison et al. (2012) En los capítulos 2.3, 4.2 y 4.4.

Finalmente, se identifican indicios de que el sentido de pertenencia se vio fuertemente afectado. La imposibilidad de reconstruir una nueva identidad organizacional sólida generó una prolongada identificación emocional con las organizaciones preexistentes, dificultando la cohesión interna y la construcción de un nuevo compromiso colectivo. Estos resultados refuerzan los aportes teóricos de Denison et al. (2012), Panda y Gupta (2013) y Goleman (2011) en los capítulos 2.3, 4.2 y 4.4

En síntesis, la evidencia recolectada apunta a que los procesos de fusión no solo representan desafíos técnicos o estratégicos, sino que fundamentalmente constituyen procesos de transformación humana y cultural. La falta de una gestión adecuada de los factores emocionales, culturales y comunicacionales impacta de manera profunda en la capacidad de las organizaciones para integrar equipos, construir confianza, sostener la motivación y alcanzar los resultados esperados.

Estos aprendizajes permiten no solo comprender mejor los factores críticos que afectan los procesos de fusión, sino también ofrecer insumos relevantes para el diseño de estrategias de gestión del cambio más humanas, adaptativas y sostenibles.

6.2 Conclusiones específicas por objetivo de investigación

6.2.1- Cumplimiento del primer objetivo específico y respuesta a la primera pregunta de investigación

Objetivo específico: Comprender cómo el liderazgo puede facilitar la adaptación de los empleados a una nueva cultura organizacional.

Pregunta relacionada: ¿Qué características del liderazgo facilitan o dificultan la integración cultural en fusiones empresariales?

La investigación sugiere que la ausencia de un liderazgo visible, adaptativo y emocionalmente inteligente dificultó significativamente la adaptación de los empleados a las nuevas culturas organizacionales. Tanto en los datos cuantitativos como cualitativos podría interpretarse que los líderes no lograron contener emocionalmente a los equipos ni construir una visión compartida del futuro. Los hallazgos refuerzan los planteamientos de Kotter (1996), Heifetz et al. 2009 y Goleman (1998), quienes destacan que, en contextos de cambio, el liderazgo debe ser no solo técnico, sino profundamente adaptativo y empático para facilitar la integración cultural en los capítulos 2.2, 2.3, 3.3 y 3.4, 4.2 y 4.3

6.2.2- Cumplimiento del segundo objetivo específico y respuesta a la segunda y cuarta pregunta de investigación

Objetivo específico: Evaluar de qué manera la comunicación incide en la percepción del cambio, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia.

Preguntas relacionadas: ¿Cómo se percibe la efectividad de la comunicación interna durante la fusión?, ¿Cómo afecta la fusión al sentido de pertenencia de los empleados?

Los resultados reflejarían que la comunicación interna durante las fusiones fue ampliamente percibida como deficiente, incrementando la incertidumbre, la resistencia y afectando negativamente la satisfacción y el sentido de pertenencia de los empleados. La falta de mensajes claros, consistentes y a tiempo generó desconfianza y alimentó los rumores, dificultando la construcción de una nueva identidad organizacional. Esto confirma los postulados de Kotter (1996) sobre la necesidad de una comunicación estratégica y sostenida en procesos de cambio, así como las ideas de Scharmer (2007) respecto a la importancia de observar y escuchar activamente a la organización para guiar procesos de transformación exitosos en los capítulos 2.2 y 2.4

6.2.3- Cumplimiento del tercer objetivo específico y respuesta a la tercera y quinta pregunta de investigación

Objetivo específico: Contrastar los postulados teóricos existentes con evidencia empírica en casos reales de fusión.

Preguntas relacionadas: ¿De qué manera la percepción de la cultura organizacional cambia tras una fusión?, ¿Qué estrategias pueden mitigar la resistencia al cambio en los empleados durante una fusión?

La evidencia empírica recolectada confirmaría las teorías revisadas, particularmente las de Denison et al. (2012), Panda (2013) y Kotter (1996) en los capítulos 2.2, 4.2 y 4.3.

La percepción de la cultura organizacional tras la fusión pareciera verse profundamente afectada en la mayoría de los casos, caracterizada por la imposición de culturas dominantes, pérdida de identidad y fragmentación interna. Asimismo, se puede corroborar que la falta de integración cultural consciente y de estrategias de comunicación y liderazgo adaptativo potencia la resistencia al cambio. Las entrevistas y encuestas también sugieren que la escucha activa, la comunicación transparente y el acompañamiento emocional son estrategias clave para mitigar esta resistencia, en línea con las propuestas teóricas analizadas.

6.3 Recomendaciones para organizaciones en procesos de fusión

A partir de los hallazgos de la investigación, se elaboran las siguientes recomendaciones prácticas para organizaciones que enfrenten procesos de fusión, con el fin de mejorar la gestión del cambio, fortalecer la integración cultural y preservar el compromiso y la satisfacción de los empleados:

6.3.1- Gestionar conscientemente la integración cultural

Uno de los desafíos más complejos, y a menudo subestimados, en los procesos de fusión empresarial es la integración cultural. Lejos de ocurrir de forma espontánea, esta integración requiere una gestión consciente, estratégica y sostenida en el tiempo por parte del equipo directivo. La evidencia empírica recogida en esta investigación sugiere que la cultura organizacional es un componente clave del sentido de pertenencia, y que su manejo inadecuado puede generar fragmentación interna, pérdida de compromiso y tensiones persistentes entre los equipos.

En primer lugar, es fundamental que los gerentes reconozcan explícitamente las diferencias culturales preexistentes entre las organizaciones que se fusionan. Estas diferencias pueden manifestarse en estilos de liderazgo, niveles de formalidad, mecanismos de toma de decisiones o incluso en la forma de entender el éxito y el trabajo en equipo. Ignorar o minimizar estas brechas puede reforzar la sensación de desarraigo y generar resistencia pasiva. En cambio, al validar las identidades previas y generar espacios de reflexión conjunta sobre sus particularidades, se construye una base más sólida para el cambio.

En este sentido, es crucial evitar la imposición unilateral de una cultura dominante, ya que ello puede ser percibido como una forma de colonización organizacional, especialmente por parte de los empleados de la empresa adquirida. La asimilación forzada tiende a reforzar la polarización y la desconfianza, debilitando la cohesión interna. Por el contrario, una estrategia más efectiva consiste en fomentar el diálogo intercultural, donde las personas puedan expresar sus valores, prácticas y símbolos significativos, y donde se identifiquen puntos de convergencia. Esta co-construcción de significados habilita la posibilidad de una cultura integradora que recoja lo mejor de ambas organizaciones y no niegue la historia de ninguna.

Además, los líderes deben promover acciones tanto simbólicas como concretas que refuercen la pertenencia a la nueva cultura organizacional. Estas acciones pueden incluir desde la redefinición participativa de los valores institucionales y la misión corporativa, hasta la implementación de rituales compartidos, eventos conmemorativos, celebraciones conjuntas o símbolos visuales que expresen la nueva identidad (logotipos, espacios físicos, lenguajes compartidos). Estas prácticas, si se articulan de manera coherente con los discursos institucionales, funcionan como mecanismos de integración emocional y cognitiva, ayudando a los empleados a transitar el duelo por lo perdido y a proyectarse en la nueva organización.

Finalmente, la gestión cultural en fusiones requiere continuidad. No alcanza con intervenciones iniciales o gestos aislados. Es responsabilidad del liderazgo sostener el proceso en el tiempo, monitorear señales de resistencia, y ajustar las estrategias en función del clima interno. Solo así será posible pasar de la coexistencia forzada a una cultura verdaderamente compartida, con sentido de pertenencia, legitimidad y compromiso colectivo.

(En línea con Panda y Gupta, 2001; Denison et al., 2012 en los capítulos 4.2 y 4.4).

6.3.2- Fortalecer el liderazgo visible y adaptativo

Durante una fusión empresarial, el rol del liderazgo trasciende la gestión operativa para convertirse en un factor determinante del éxito cultural y humano del proceso. La incertidumbre que acompaña a estos momentos de transición genera ansiedad, resistencia y pérdida de referentes por parte de los empleados. En este contexto, la visibilidad, la coherencia y la capacidad adaptativa de los líderes adquieren un valor estratégico incuestionable.

Una de las primeras medidas recomendables es designar líderes de transición que actúen como figuras visibles, accesibles y empáticas para los equipos. Estos líderes no solo deben tener autoridad formal, sino también legitimidad simbólica: deben ser reconocidos como referentes confiables, que no solo toman decisiones operativas, sino que acompañan emocionalmente a las personas durante el cambio. Su presencia activa en espacios formales e informales permite contener temores, reforzar el compromiso y detectar resistencias emergentes que, de no ser atendidas, pueden obstaculizar el proceso de integración.

Para ejercer este rol de manera efectiva, es indispensable capacitar a los líderes en competencias vinculadas a la gestión emocional, la escucha activa y la adaptabilidad. No todos los líderes tienen habilidades innatas para gestionar el malestar organizacional o para navegar la ambigüedad que caracteriza a las fusiones. Por eso, es recomendable implementar programas de desarrollo que los preparen para leer contextos emocionales complejos, contener equipos diversos y responder con flexibilidad a situaciones nuevas. Estas habilidades no solo mejoran la gestión del cambio, sino que también fortalecen el liderazgo a largo plazo, al consolidar vínculos de confianza genuina entre líderes y colaboradores.

Además, los líderes deben participar activamente en la construcción de la visión organizacional post-fusión. No se trata solo de transmitir un mensaje diseñado por la alta dirección, sino de involucrarlos en el diseño mismo de esa visión, de forma que la adopten como propia y puedan comunicarla con autenticidad. Una visión compartida debe ser coherente, inspiradora y alcanzable, y su transmisión requiere consistencia en todos los niveles jerárquicos. Cuando los líderes intermedios comprenden y creen en esa visión, pueden convertirse en agentes multiplicadores del cambio, reforzando el alineamiento cultural en cada interacción diaria con sus equipos.

En definitiva, fortalecer el liderazgo en procesos de fusión implica moverse del liderazgo técnico al liderazgo adaptativo: uno que no solo ejecuta, sino que interpreta, contiene, conecta y transforma. Es esta cualidad adaptativa —flexible pero firme, empática pero estratégica— la que distingue a los líderes capaces de guiar con éxito a sus organizaciones a través de la complejidad y la incertidumbre propias de una fusión.

(En línea con Kotter, 1996; Heifetz et al. 2009; Goleman, 1998 en los capítulos 2.2, 2.3, 3.3 y 3.4, 4.2 y 4.3).

6.3.3- Desarrollar una estrategia de comunicación interna efectiva

La comunicación interna adquiere un papel central en cualquier proceso de fusión, ya que actúa como el principal vehículo para reducir la incertidumbre, alinear expectativas y sostener el compromiso organizacional. En contextos de cambio profundo, como los que implican la integración de dos culturas organizacionales, la calidad de la comunicación puede marcar la diferencia entre una transición traumática y una transformación aceptada y compartida.

Para ello, es fundamental que las organizaciones diseñen un plan de comunicación proactivo, estructurado en torno a principios de claridad, regularidad y transparencia. Este plan debe contemplar el uso de múltiples canales —correos institucionales, reuniones presenciales o virtuales, comunicados visuales, plataformas colaborativas— adaptados a los distintos niveles y perfiles de la organización. Una comunicación multicanal y sostenida en el tiempo permite contrarrestar rumores, evitar malentendidos y construir confianza, especialmente en las fases más sensibles del proceso de fusión.

Sin embargo, una estrategia verdaderamente efectiva no se limita a la emisión de mensajes, sino que incorpora instancias de escucha activa y bidireccionalidad. Generar espacios formales donde los empleados puedan expresar sus inquietudes, temores, propuestas o dudas es tan importante como informar. Instancias como foros abiertos, encuestas anónimas, sesiones de diálogo con líderes o dinámicas grupales facilitan la expresión emocional, fortalecen el vínculo con la organización y aportan información valiosa sobre el clima interno. Cuando los empleados sienten que su voz es escuchada y tomada en cuenta, aumenta su nivel de compromiso con el proceso.

Otro elemento clave es ampliar el foco de la comunicación más allá de los aspectos técnicos o estructurales del proceso de fusión. No basta con informar sobre fechas, procedimientos o cambios organizativos: es necesario transmitir el sentido humano y cultural del cambio, explicitar por qué se toma cada decisión, cómo se relaciona con los valores de la organización y qué se espera construir en conjunto. Este componente narrativo y simbólico de la comunicación es esencial para fortalecer el sentido de pertenencia y activar la dimensión emocional del compromiso organizacional.

Por último, se recomienda que los mensajes clave del proceso de fusión estén alineados y sean coherentes en todos los niveles jerárquicos. La inconsistencia en los discursos entre distintos referentes puede generar confusión y desconfianza. Por ello, es necesario que los líderes cuenten con guías claras y entrenamiento específico para comunicar eficazmente en contextos de cambio.

En suma, una comunicación interna efectiva en procesos de fusión no se limita a informar, sino que busca conectar, escuchar, alinear y movilizar. Su diseño y ejecución estratégica deben ocupar un lugar prioritario en la agenda de los equipos directivos, en tanto herramienta esencial para facilitar la integración cultural y sostener la motivación de los equipos.

(En línea con Kotter, 1996; Scharmer, 2007, en los capítulos 2.2 y 2.4).

6.3.4- Acompañar emocionalmente el proceso de cambio

Los procesos de fusión no solo implican transformaciones estructurales y estratégicas, sino que también afectan profundamente la dimensión emocional de los empleados, incluso cuando estas emociones no se expresan de forma explícita. Las personas que atraviesan una fusión suelen experimentar sentimientos de pérdida, confusión, ansiedad e incluso duelo organizacional. Se reconfiguran sus referencias simbólicas, sus equipos, sus rutinas y su sentido de pertenencia. En este contexto, acompañar emocionalmente a los equipos no es un gesto secundario, sino una condición necesaria para una integración cultural auténtica y sostenible.

En primer lugar, es clave que los líderes reconozcan que las emociones son una parte inherente del cambio. Minimizar, negar o racionalizar en exceso las reacciones emocionales —como la resistencia, el retraimiento o la incertidumbre— puede generar un efecto contrario al deseado,

aumentando el malestar organizacional y debilitando el compromiso. Por el contrario, validar esas emociones como legítimas y esperables constituye un primer paso hacia la contención y la reconstrucción de confianza. La pérdida de sentido, por ejemplo, puede surgir cuando los valores históricos de una organización se diluyen sin un proceso claro de resignificación; la ansiedad puede intensificarse ante la falta de información o de participación en las decisiones clave.

A partir de este reconocimiento, se recomienda implementar programas de apoyo emocional específicos, como espacios de mentoring, coaching ejecutivo, talleres de gestión del cambio, o círculos de diálogo emocional. Estas herramientas permiten habilitar conversaciones profundas, brindar contención personalizada y facilitar la elaboración de las transiciones internas. Especialmente durante los primeros meses post-fusión, este acompañamiento puede marcar la diferencia entre un equipo paralizado por la incertidumbre o uno que, pese al desconcierto inicial, se siente acompañado y valorado en su vivencia.

Más allá de las herramientas concretas, es necesario fomentar una cultura organizacional basada en la empatía como principio transversal. Esto implica que todas las decisiones de cambio —desde el rediseño del organigrama hasta la asignación de tareas o la comunicación de nuevas políticas— sean tomadas con sensibilidad, considerando su impacto en las personas, más allá de su justificación técnica. La empatía organizacional no es solo una virtud ética, sino una estrategia inteligente que mejora la aceptación del cambio reduce la resistencia y promueve un entorno de mayor colaboración y confianza.

En síntesis, acompañar emocionalmente el proceso de fusión implica reconocer que las personas no solo se adaptan cognitivamente a una nueva estructura, sino que también atraviesan un proceso subjetivo que merece atención y cuidado. La integración real no ocurre únicamente cuando se reorganizan funciones, sino cuando los individuos logran resignificar su lugar en la nueva organización y se sienten parte activa de su construcción.

(En línea con Goleman, 1998; Heifetz et al. 2009 en los capítulos 2.3, 3.3 y 3.4).

6.3.5- Monitorear el clima y actuar sobre los resultados

En todo proceso de fusión, el seguimiento activo del estado emocional y perceptivo de la organización resulta clave para detectar tensiones emergentes, validar avances y realizar ajustes estratégicos en tiempo real. La integración cultural no es un proceso lineal ni automático, por lo que la capacidad de leer el clima organizacional y actuar sobre esa información constituye una competencia crítica del liderazgo adaptativo.

Una herramienta fundamental en este sentido es la medición periódica del clima organizacional y la satisfacción laboral, tanto durante como después del proceso de fusión. Estas mediciones permiten obtener evidencia objetiva sobre cómo están experimentando los empleados la transición, qué aspectos generan mayor incertidumbre o malestar, y en qué áreas se perciben avances. Instrumentos como encuestas anónimas, focus groups, entrevistas internas o plataformas digitales de feedback continuo pueden complementar la percepción subjetiva de los líderes y ofrecer un diagnóstico más preciso de la situación.

No obstante, el valor de estas mediciones no reside únicamente en su recolección, sino en su utilización activa. Es imprescindible que los resultados obtenidos se traduzcan en acciones concretas, visibles y coherentes para los equipos. Cuando los empleados perciben que sus opiniones se escuchan pero no generan cambios, se produce un efecto de frustración organizacional que erosiona la confianza. Por el contrario, cuando la dirección toma decisiones basadas en esa retroalimentación —como ajustar estilos de liderazgo, rediseñar procesos, mejorar la comunicación o reforzar programas de apoyo— se refuerza la legitimidad del proceso de integración.

Además, la retroalimentación obtenida debe ser concebida como un insumo dinámico y continuo, no como una evaluación puntual o aislada. Las fusiones suelen atravesar distintas etapas —desde el shock inicial, pasando por la transición operativa, hasta una fase de consolidación—, y en cada una de ellas pueden aparecer nuevos desafíos o resistencias. Por ello, el monitoreo debe ser sistemático, flexible y adaptado a los distintos momentos del proceso, permitiendo ajustar las estrategias de integración con agilidad y sensibilidad.

En síntesis, monitorear el clima y actuar sobre los resultados no solo mejora la eficacia del proceso de fusión, sino que también fortalece la percepción de justicia, inclusión y compromiso dentro de la nueva organización. Es una práctica que convierte el diagnóstico en acción, y que demuestra

que la integración cultural no se impone, sino que se construye colectivamente a través del diálogo constante y la mejora continua.

(En línea con Scharmer, 2007; Denison et al., 2012 en los capítulos 2.4, 4.2 y 4.4).

6.4 Conclusión de cierre

La presente investigación permitió analizar el impacto que los procesos de fusión empresarial generan en la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación interna, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia de los empleados. A partir de la triangulación de evidencia cuantitativa y cualitativa, puede interpretarse que estos procesos, lejos de ser meramente técnicos o estructurales, constituyen transformaciones humanas profundas que afectan los niveles más sensibles de la vida organizacional.

Los hallazgos obtenidos refuerzan los postulados teóricos revisados, evidenciando que la falta de una gestión consciente de la cultura, un liderazgo adaptativo visible, una comunicación estratégica y una contención emocional adecuada incrementan la resistencia al cambio, debilitan el compromiso y afectan negativamente la integración de los equipos.

Asimismo, el análisis permite inferir que el éxito de una fusión no depende únicamente de las sinergias financieras o estructurales previstas, sino fundamentalmente de la capacidad de la organización para construir una nueva identidad cultural compartida, basada en la confianza, la escucha activa y el reconocimiento de las personas como actores centrales del proceso.

Esta investigación aspira a aportar no solo a la comprensión académica del fenómeno, sino también a ofrecer recomendaciones prácticas que permitan gestionar futuras fusiones de manera más humana, eficiente y sostenible. Se espera que este trabajo sirva como material para seguir reflexionando sobre los desafíos del cambio organizacional y para fomentar prácticas de liderazgo y comunicación que coloquen a las personas en el centro de las transformaciones empresariales.

BIBLIOGRAFIA

John P. Kotter, 1996. *Liderar el Cambio*.

John P. Kotter, 2000. *La Verdadera Labor de un Líder*.

Daniel Goleman, 1998. *What Makes a Leader*.

Edgar H. Schein, 1985. *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*

Otto Scharmer, 2007. *Teoría de la U*.

Ronald Heifetz, Alexander Grashow y Martin Linksy, 2009. *La práctica del liderazgo adaptativo: Herramientas y Estrategias para Cambiar tu Organización y el Mundo*.

Denison, Dan & Nieminen, Levi & Kotrba, Lindsey, 2012. Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Abinash Panda, 2013. *Do You Know Who You Are Dealing With? Cultural Due Diligence: What, Why and How*.

Daniel Goleman, 2011. *El poder de la Inteligencia Emocional*,

Rottig, Daniel & Reus, Taco & Tarba, Shlomo, 2013. *The Impact of Culture on Mergers and Acquisitions: A Third of a Century of Research*. *Advances in Mergers and Acquisitions*.

Israel Drori, Amy Wrzesniewski, and Shmuel Ellis, 2011. *Cultural Clashes in a Merger of Equals: The Case of High-Tech Start-Ups*,

Michele Gelfand, Sarah Gordon, Chengguang Li, Virginia Choi and Piotr Prokopowicz, 2018. *One Reason Mergers Fail: The Two Cultures Aren't Compatible*.

Taco H. Reus and Shlomo Tarba, 2013. *The Impact of Culture on Mergers and Acquisitions: A Third of a Century of Research*.

Nahavandi, Afsaneh & Malekzadeh, Ali, 1988. *Acculturation in Mergers and Acquisitions*. *The International Executive*.

Björkman, Ingmar & Stahl, Günter & Vaara, Eero, 2007. *Cultural Differences and Capability Transfer in Cross-Border Acquisitions: The Mediating Roles of Capability Complementarity, Absorptive Capacity, and Social Integration*. *Journal of International Business Studies*.

Weber, Y., Shenkar, O., & Raveh, A, 1996. *National and Corporate Cultural Fit in Mergers/Acquisitions: An Exploratory Study*. *Management Science*

Weber, Y. (1996). Corporate Cultural Fit and Performance in Mergers and Acquisitions. *Human Relations*.

Adolph, G., Elrod K., & Neely J, 2006. Nine steps to prevent merger failure.

Gittell, J. H., & Douglass, A. (2012). Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles. *The Academy of Management Review*.

Weber, R., & Camerer, C, 2003. Cultural conflict and merger failure: An experimental approach. *Management Science*,

Zollo & Singh, 2004. Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers,

Larsson & Finkelstein, 1999. Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization.

Birkinshaw et al., 2000. Managing the Post-acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation.

Epstein, M. J, 2004. The drivers of success in post-merger integration. *Organizational Dynamics*.

Gelfand, Michele & Raver, Jana & Nishii, Lisa & Leslie, Lisa & Lun, Janetta & Lim, Beng & Duan, Lili & Almaliah, Assaf & Ang, Soon & Arnadottir, Jakobina & Aycan, Zeynep & Boehnke, Klaus & Boski, Pawel & Cabecinhas, Rosa & Chan, Darius & Chhokar, Jagdeep & D'Amato, Alessia & Ferrer, Montse & Fischlmayr, Iris & Yamaguchi, Susumu, 2011. Differences Between Tight and Loose Cultures: A 33-Nation Study. *Science* (New York, N.Y.).

ANEXOS

Anexo I: Preguntas de Entrevista

Pregunta Inicial

Podría describir brevemente su rol y responsabilidades durante el proceso de fusión.

Sección 1: Cambios en la Cultura Organizacional

Entrevista: Desde su experiencia, ¿cuáles fueron los principales cambios culturales que notó en la empresa tras la fusión? ¿En qué aspectos sintió la mayor diferencia en la cultura organizacional?

Sección 2: Satisfacción Laboral y Sentido de Pertenencia

Entrevista: ¿Cómo describiría su nivel de satisfacción laboral antes y después de la fusión? ¿Cuáles fueron los factores que contribuyeron a mejorar o deteriorar su satisfacción y la de sus empleados?

Entrevista: ¿Cómo percibió su sentido de pertenencia hacia la organización tras la fusión? ¿Hubo algún cambio en su identificación con la empresa y su equipo?

Sección 3: Comunicación y Liderazgo en el Proceso de Fusión

Entrevista: ¿Considera que la comunicación por parte de los líderes superiores fue clara y efectiva? ¿Qué elementos hicieron que la comunicación fuera adecuada o insuficiente?

Entrevista: ¿Cómo describiría la comunicación interna en la empresa antes, durante y después de la fusión? ¿Qué cambios notó en la forma en que se compartía la información?

Sección 4: Impacto en la Productividad y la Organización del Trabajo

Entrevista: ¿Percibió cambios en la eficiencia y productividad de los equipos tras la fusión? ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaron en la reorganización del trabajo?

Sección 5: Liderazgo durante la Fusión

Entrevista: ¿Qué rol jugaron los líderes en la transición cultural y operativa de la fusión? ¿Podría destacar a algún líder que haya tenido un impacto significativo (positivo o negativo)?

Sección 6: Cambios en Roles y Funciones

Entrevista: ¿Hubo cambios en sus responsabilidades o en la estructura de su puesto tras la fusión? ¿Cómo afectaron estos cambios su desempeño y motivación?

Sección 7: Evaluación del Proceso de Fusión

Entrevista: ¿Cuánto tiempo percibió que tomó la fusión en concretarse? ¿Sintió que fue un proceso estructurado y planificado o que se alargó sin una dirección clara?

Entrevista: ¿Participó en alguna encuesta o sondeo interno tras la fusión? ¿Considera que estos sondeos reflejaron la realidad de la organización?

Sección 8: Identidad y Cultura Organizacional

Entrevista: ¿Cómo describiría la cultura organizacional antes de la fusión? ¿Qué aspectos se mantuvieron y cuáles se transformaron en la nueva organización?

Entrevista: ¿Permaneció en la empresa durante todo el proceso de fusión? En caso de haberse retirado, ¿cuáles fueron las razones principales de su decisión?

Sección 9: Reflexiones Finales y Aprendizajes

Entrevista: ¿Cuáles fueron los mayores aprendizajes que obtuvo de este proceso de fusión? ¿Qué cambiaría en futuras fusiones empresariales?

Anexo II: Transcripción de las entrevistas

Entrevista – Elisa Agemian

Pregunta Inicial

Podría describir brevemente su rol y responsabilidades durante el proceso de fusión.

Supervisora de Impuestos de una Cía. de Producción Insumos agrícolas.

Al momento de la reorganización, había transcurrido 19 años en la Cía., en Contaduría y luego en Impuestos

Impuestos fue la primera Área en ser integrada dentro del proceso de fusión,

Sección 1: Cambios en la Cultura Organizacional

Entrevista: Desde su experiencia, ¿cuáles fueron los principales cambios culturales que notó en la empresa tras la fusión? ¿En qué aspectos sintió la mayor diferencia en la cultura organizacional? Ambas entidades eran Empresas Multinacionales, sin embargo, estimo que la primera diferencia fue la magnitud de las mismas en relación a parámetros como Cantidad de Operaciones, diversidad de Negocios, Cantidad de Personal y eso tuvo incidencia en el cambio cultural parcialmente.

El personal de áreas de Soporte como Impuestos, Contaduría, RRHH, pre-fusión, tenían todo el conocimiento del negocio, del proceso productivo en todas sus etapas y podían dar respuestas integrales. Asimismo, si se necesitaba de varias disciplinas, se realizaba un trabajo en equipo, con pares de otras áreas, en forma productiva, con sentido de colaboración. Esto se vio muy afectado post reorganización, con la intervención de Centros de Servicios, sin conocimiento local, con resoluciones extemporáneas por la lentitud de los procesos y por otra parte, las tareas de los Equipos Locales ya eran parciales, no se conocía la tarea integralmente.

Sección 2: Satisfacción Laboral y Sentido de Pertenencia

Entrevista: ¿Cómo describiría su nivel de satisfacción laboral antes y después de la fusión? ¿Cuáles fueron los factores que contribuyeron a mejorar o deteriorar su satisfacción y la de sus empleados?

Mi primer comentario es, que siento mucha pasión por la carrera que he elegido y en la que he tenido oportunidad de desarrollarme durante toda la vida laboral. Siempre había estado muy feliz en la Cía. de origen y durante 19 años con profundo sentido de pertenencia. La reorganización fue

un cambio, pero logré continuar con el disfrute de trabajar en lo que me interesaba y armar el camino.

Factores que contribuyeron a mejorar: una Gerencia de la Cia Absorbente que me dio el espacio y la libertad de trabajo, mis propios desafíos de llevar con pasión lo que consideraba positivo a esa nueva estructura. Buscar y armar Equipo con otras personas que tuvieran iguales valores, tanto en relación a la forma de trabajo como en cuanto al compañerismo y la colaboración. Por otra parte, comencé a identificar eventos de la nueva cultura que me mejoraron profesionalmente, como el idioma inglés en forma habitual con los Centros, Procesos más robustos en algunos temas y en el día a día, busqué, hacer todo un camino para lograr la nueva identificación con ese negocio que tanto me gustaba dentro de todos los negocios del Grupo, llegando nuevamente, a ser referente en cuanto a ese proceso productivo se tratara. Los puntos críticos que puedo señalar, los procesos burocráticos, poco productivos dados por una gran maquinaria y que resulta impersonal en muchos momentos. Nada sencillo transitar para lograr el objetivo y genera agotamiento

Algunas personas de mi Equipo lograron transitar el nuevo camino y generar el lugar deseado, el mismo que tenían o aún mejor, sin embargo, otros, insistiendo en no generar ningún cambio con respecto a la cultura de origen, se retiraron antes de comenzar, aun con todas las posibilidades que se les había presentado para continuar

Considero que se necesita buena actitud del Líder que recibe como de las personas que se integran. Es un transitar nuevo y todos debemos estar abiertos a ese nuevo armado

Entrevista: ¿Cómo percibió su sentido de pertenencia hacia la organización tras la fusión? ¿Hubo algún cambio en su identificación con la empresa y su equipo?

Hubo un gran cambio. Como indicaba, en la Cía. de origen, había un gran sentido de pertenencia con la Organización y con el Equipo de trabajo, compañerismo y eficiencia. Tras la reorganización, todo fue más impersonal y el trabajo en Equipo perdía relevancia. Nuevamente, inicié un camino, dentro de esas dificultades, encontrando personas que tuvieran una cultural similar, de trabajar en equipo, concentrados en sostener lo que consideramos una buena forma de trabajar con compromiso y comenzamos a celebrar los resultados que sentimos propios...se fue armando nuevamente ese sentimiento

Sección 3: Comunicación y Liderazgo en el Proceso de Fusión

Entrevista: ¿Considera que la comunicación por parte de los líderes superiores fue clara y efectiva? ¿Qué elementos hicieron que la comunicación fuera adecuada o insuficiente?

Si, entiendo que fue clara y efectiva pero también considero que, más allá de la comunicación depende del camino que cada uno decida transitar. En general, me planteo el presente, no especulo con situaciones futuras y trato de elegir el lugar de desarrollo, todo lo que dependen de mí, el resto no lo puedo manejar, por lo cual lo excluyo del pensamiento.

Entrevista: ¿Cómo describiría la comunicación interna en la empresa antes, durante y después de la fusión? ¿Qué cambios notó en la forma en que se compartía la información?

Antes de la reorganización, en una estructura pequeña y con tan alta identificación del personal, todo era más inmediato, claro, directo. Con posterioridad, se demoró en lograr homogeneidad, en cuanto a que cada entidad intentaba imponer su cultura y finalmente, volviendo al principio, la información se recibe, es amplia, está disponible, marca procesos, pero tal vez, continúa faltando integración de la información y productividad

Sección 4: Impacto en la Productividad y la Organización del Trabajo

Entrevista: ¿Percibió cambios en la eficiencia y productividad de los equipos tras la fusión? ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaron en la reorganización del trabajo?

Si, es el cambio más significativo, mencionado en todos los puntos anteriores.

Sección 5: Liderazgo durante la Fusión

Entrevista: ¿Qué rol jugaron los líderes en la transición cultural y operativa de la fusión? ¿Podría destacar a algún líder que haya tenido un impacto significativo (positivo o negativo)?

He vistos diversos perfiles, quiénes tenían una posición rígida en cuanto a los cambios, los que querían imponerse y desestimar el trabajo de Otros.

Destaco personalmente las grandes actitudes de Liderazgo del Gerente de área de Impuestos que me recibió en aquel momento y con quién aún sigo trabajando en la actualidad. Teníamos formas de trabajar distintas por los procesos marcados previamente, ambos con muchos años en la profesión y recorrido similar. Reconoció mis fortalezas, me otorgó libertad para el trabajo y reconocimiento en los logros, soporte en los desafíos y escucha de mi análisis, sobre todo dentro de los temas en lo que tanto me había preparado. Por mi parte, respeté siempre su posición, consideraba sus puntos de vista en la disidencia, escucha, trabajo en equipo, mejoré procesos

Sección 6: Cambios en Roles y Funciones

Entrevista: ¿Hubo cambios en sus responsabilidades o en la estructura de su puesto tras la fusión? ¿Cómo afectaron estos cambios su desempeño y motivación?

No tuve cambios formales dentro de la estructura. Considero que mi motivación fue la de siempre, ejercer la profesión con pasión, incorporar conocimiento, liderar los temas bajo mi responsabilidad con conocimiento y ser referente en la Cía. por ello

Sección 7: Evaluación del Proceso de Fusión

Entrevista: ¿Cuánto tiempo percibió que tomó la fusión en concretarse? ¿Sintió que fue un proceso estructurado y planificado o que se alargó sin una dirección clara?

Creo que fue un proceso extenso, la integración se fue haciendo por Areas, cada Equipo quería imponer sus condiciones...paso tiempo hasta lograr homogeneizar procesos y lograr integración de personas, hubo un periodo donde solo parecía estar dado en los documentos hasta que luego se plasmó en realidad

Entrevista: ¿Participó en alguna encuesta o sondeo interno tras la fusión? ¿Considera que estos sondeos reflejaron la realidad de la organización?

Hemos participado de encuestas, tanto en encuestas globales del área de Impuestos como generales de la Cía., en cuanto al ambiente de trabajo, comunicación, percepción de diversos temas organizacionales. Si, han surgido temas que luego requirieron análisis particular. Siempre en general, como Única Entidad, no específicamente sobre la fusión o antes o post fusión

Sección 8: Identidad y Cultura Organizacional

Entrevista: ¿Cómo describiría la cultura organizacional antes de la fusión? ¿Qué aspectos se mantuvieron y cuáles se transformaron en la nueva organización?

Estimo lo he marcado previamente, pero, además, entiendo que tuvo que ver con cambios generales observados en el mercado que se ven más marcados post reorganización

Antes existía un sentido de pertenencia, casi familiar, tarea en equipo en búsqueda de un logro que se celebraba conjuntamente. Post reorganización, las fuerzas se ven desmembradas en varios Equipos, algunos lejanos, todo se vuelve más impersonal y con cierta visión acotada de finalizar su tarea sin pensar como colaborar en el todo si alguien necesitara de ello

Entrevista: ¿Permaneció en la empresa durante todo el proceso de fusión? En caso de haberse retirado, ¿cuáles fueron las razones principales de su decisión?

Aún continúo en la Organización, han transcurrido 10 años

Sección 9: Reflexiones Finales y Aprendizajes

Entrevista: ¿Cuáles fueron los mayores aprendizajes que obtuvo de este proceso de fusión? ¿Qué cambiaría en futuras fusiones empresariales?

El mayor aprendizaje es, seguir trabajando como siempre, con la misma pasión, tomar todo lo bueno que se genera post reorganización porque siempre abre caminos, aunque no sean de crecimiento formal, son del disfrute de la profesión. Solo concentrarse en lo que depende de uno mismo, no ocupar la mente con temas que no podemos manejar o desconocemos porque es una pérdida de fuerzas que podríamos aplicarles en encontrar nuestro nuevo lugar con todo lo que nos haga sentir confortables en la Organización.

Entrevista – Florencia Logiuoco

Pregunta Inicial

Podría describir brevemente su rol y responsabilidades durante el proceso de fusión.

Durante el proceso de fusión me desempeñé como Soporte Contable.

Sección 1: Cambios en la Cultura Organizacional

Entrevista: Desde su experiencia, ¿cuáles fueron los principales cambios culturales que notó en la empresa tras la fusión? ¿En qué aspectos sintió la mayor diferencia en la cultura organizacional? Si bien ambas empresas que se fusionaron eran multinacionales, la principal diferencia que noté fue en el ambiente laboral. Proveníamos de una cultura organizacional marcada por el compañerismo, mientras que la otra era notablemente más individualista y competitiva.

Sección 2: Satisfacción Laboral y Sentido de Pertenencia

Entrevista: ¿Cómo describiría su nivel de satisfacción laboral antes y después de la fusión? ¿Cuáles fueron los factores que contribuyeron a mejorar o deteriorar su satisfacción y la de sus empleados?

Antes, mi nivel de satisfacción laboral era aceptable; sin embargo, actualmente es nulo debido a la marcada diferencia en el trato hacia quienes provenimos de la otra multinacional. No existen posibilidades de desarrollo, ya que cada vez que se abre una nueva posición, siempre se elige a personal proveniente de la empresa con la que nos fusionamos.

Entrevista: ¿Cómo percibió su sentido de pertenencia hacia la organización tras la fusión? ¿Hubo algún cambio en su identificación con la empresa y su equipo?

Mi sentido de pertenencia actualmente es nulo. Si hubo cambios respecto a mi identificación con la empresa, antes nombraba con orgullo mi lugar de trabajo, ahora prefiero ni decir el nombre de la empresa donde estoy. En cuanto a mi equipo, al momento de la fusión se mantuvo sin cambios, pero con el tiempo varios compañeros se fueron; algunos migraron a otros grupos y otros directamente renunciaron a la compañía.

Sección 3: Comunicación y Liderazgo en el Proceso de Fusión

Entrevista: ¿Considera que la comunicación por parte de los líderes superiores fue clara y efectiva? ¿Qué elementos hicieron que la comunicación fuera adecuada o insuficiente?

La comunicación no fue del todo clara. Se implementó un nuevo sistema y se conformaron equipos de trabajo para realizar pruebas, pero no se brindaron las instrucciones necesarias para ejecutarlas correctamente, lo que generó pérdida de tiempo y frustración entre los involucrados.

Entrevista: ¿Cómo describiría la comunicación interna en la empresa antes, durante y después de la fusión? ¿Qué cambios notó en la forma en que se compartía la información?

La calidad de la información interna se mantuvo sin cambios, persistiendo las mismas deficiencias que existían previamente

Sección 4: Impacto en la Productividad y la Organización del Trabajo

Entrevista: ¿Percibió cambios en la eficiencia y productividad de los equipos tras la fusión? ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaron en la reorganización del trabajo?

Sí, percibí cambios en la eficiencia y productividad de los equipos tras la fusión. Al principio, el impacto fue moderado, pero con el tiempo se volvió más evidente. Uno de los principales desafíos fue la falta de alineación en los métodos de trabajo y en la cultura organizacional de ambas empresas. La reorganización trajo confusión en los roles, superposición de tareas y una comunicación poco clara, lo que afectó la coordinación entre áreas y disminuyó la eficiencia

general. Además, la rotación de personal y la pérdida de referentes clave dificultaron aún más la adaptación y la continuidad del trabajo. Por otra parte, el cambio de sistema generó numerosos inconvenientes. Muchos de los reportes que anteriormente se utilizaban para la elaboración de los estados contables de publicación dejaron de estar disponibles, y otros perdieron su utilidad, afectando la eficiencia del proceso.

Sección 5: Liderazgo durante la Fusión

Entrevista: ¿Qué rol jugaron los líderes en la transición cultural y operativa de la fusión? ¿Podría destacar a algún líder que haya tenido un impacto significativo (positivo o negativo)?

Durante la transición cultural y operativa tras la fusión, el rol de los líderes fue desigual. Si bien algunos intentaron acompañar el proceso y brindar contención, en general se percibió una falta de liderazgo claro y una escasa comunicación sobre los objetivos comunes y las expectativas. Esto generó cierta incertidumbre en los equipos. No podría destacar a una persona en particular que haya tenido un impacto significativo, ya que el liderazgo fue más bien disperso y sin una figura que se posicionara como referente visible durante el cambio.

Sección 6: Cambios en Roles y Funciones

Entrevista: ¿Hubo cambios en sus responsabilidades o en la estructura de su puesto tras la fusión? ¿Cómo afectaron estos cambios su desempeño y motivación?

No hubo cambios ni en mis responsabilidades ni en la estructura de mi puesto de trabajo tras la fusión.

Sección 7: Evaluación del Proceso de Fusión

Entrevista: ¿Cuánto tiempo percibió que tomó la fusión en concretarse? ¿Sintió que fue un proceso estructurado y planificado o que se alargó sin una dirección clara?

La fusión, en mi percepción, tomó más tiempo del esperado para concretarse. Hubo varios momentos en los que parecía que los procesos se alargaban sin una dirección clara, lo que generó cierta incertidumbre entre los empleados. En cuanto a la planificación, aunque hubo esfuerzos para estructurar el proceso, en ocasiones pareció que algunos aspectos no estaban del todo definidos o que cambiaban constantemente, lo que dificultó la transición de manera fluida. En general, creo

que la fusión podría haberse gestionado de manera más eficiente con una mayor claridad en los plazos y en la comunicación de los pasos a seguir.

Entrevista: ¿Participó en alguna encuesta o sondeo interno tras la fusión? ¿Considera que estos sondeos reflejaron la realidad de la organización?

No hubo encuesta ni sondeo interno tras la fusión.

Sección 8: Identidad y Cultura Organizacional

Entrevista: ¿Cómo describiría la cultura organizacional antes de la fusión? ¿Qué aspectos se mantuvieron y cuáles se transformaron en la nueva organización?

Antes de la fusión, la cultura organizacional era relativamente colaborativa y centrada en el trabajo en equipo. Había un enfoque en la comunicación abierta y en el apoyo mutuo entre los diferentes departamentos, lo que fomentaba un ambiente de confianza. Sin embargo, tras la fusión, algunos de estos aspectos cambiaron. La cultura se volvió más estructurada, y en algunos casos, más orientada a la competitividad individual, lo que transformó el dinámico enfoque de cooperación. Lo que se mantuvo fue el compromiso con la calidad y el esfuerzo por alcanzar los objetivos de la empresa, pero la manera de abordarlos fue diferente, adaptándose más a una organización de mayor escala y más jerárquica.

Entrevista: ¿Permaneció en la empresa durante todo el proceso de fusión? En caso de haberse retirado, ¿cuáles fueron las razones principales de su decisión?

Aún permanezco en la empresa.

Sección 9: Reflexiones Finales y Aprendizajes

Entrevista: ¿Cuáles fueron los mayores aprendizajes que obtuvo de este proceso de fusión? ¿Qué cambiaría en futuras fusiones empresariales?

Los mayores aprendizajes que obtuve durante este proceso de fusión fueron principalmente sobre la importancia de la comunicación clara y constante, así como de la alineación de los equipos y las expectativas. La fusión dejó en evidencia que, incluso cuando las intenciones son buenas, la falta de una integración efectiva y bien planificada puede generar confusión y resistencia. También aprendí que la adaptación cultural es tan importante como la integración operativa, ya que las diferencias en los enfoques de trabajo pueden afectar significativamente la moral y la productividad de los equipos.

En futuras fusiones, cambiaría la forma en que se gestionan los procesos de integración cultural y operativa. Sería crucial implementar una estrategia de comunicación más sólida, con más claridad sobre los roles, expectativas y cambios esperados desde el principio. Además, creo que sería valioso tener un enfoque más personalizado para cada equipo o área, para facilitar la transición y minimizar la incertidumbre.

Entrevista - María Gabriela Augelli

Pregunta Inicial

¿Podría describir brevemente su rol y responsabilidades durante el proceso de fusión?

Durante el proceso de fusión entre DuPont y Dow Chemicals, yo trabajaba en el área de Cuentas por Pagar. Manejaba toda la operación de pagos para Argentina, conciliaciones y resolución de conflictos con proveedores. Posteriormente, tras la separación y creación de Corteva, seguí en la misma línea de trabajo, pero con un volumen y complejidad mucho mayor.

Sección 1: Cambios en la Cultura Organizacional

Desde su experiencia, ¿cuáles fueron los principales cambios culturales que notó en la empresa tras la fusión? ¿En qué aspectos sintió la mayor diferencia en la cultura organizacional?

El cambio fue inmediato y bastante fuerte. DuPont tenía una cultura muy marcada por el respeto, la estructura y los procesos claros. Con la fusión, esa solidez desapareció. Empezó a sentirse una cultura mucho más agresiva, menos ordenada, como si todo lo que habíamos aprendido ya no sirviera. Al ser la mayoría empleados que venían de Dow Agro, tuvo mayor preponderancia la forma en que ellos hacían las cosas y las formas en las que las hacían, que difería bastante a como lo hacíamos en Dupont. Los favoritismos y las personas que quedaron en la parte de liderazgo era mayoritariamente Dow, por lo que todos los que vinimos de Dupont en cierta forma quedamos relegados a tener que adaptarnos a ellos.

Sección 2: Satisfacción Laboral y Sentido de Pertenencia

¿Cómo describiría su nivel de satisfacción laboral antes y después de la fusión? ¿Cuáles fueron los factores que contribuyeron a mejorar o deteriorar su satisfacción y la de sus empleados?

Antes de la fusión me sentía muy satisfecha, estaba contenta trabajando en DuPont. Había una sensación de equipo, de objetivos claros, y uno se sentía cuidado. Después de la fusión, esa satisfacción cayó. La falta de comunicación, la incertidumbre permanente y los cambios improvisados hacían que aumente el nivel de estrés. Muchos de mis compañeros renunciaron en ese período porque se sentían absolutamente desmotivados. Recuerdo un almuerzo que hicimos como equipo, donde bromeábamos que éramos "los últimos sobrevivientes". El ánimo era muy bajo.

¿Cómo percibió su sentido de pertenencia hacia la organización tras la fusión?

Prácticamente desapareció. Si bien seguí haciendo mi trabajo con responsabilidad, ya no sentía que formaba parte de algo más grande o significativo. Era como ir a la oficina, cumplir con las tareas, e irme a casa, pero sin conexión emocional, como un robot. Hasta el logo nuevo nos costaba incorporarlo. Muchos de nosotros seguíamos diciendo "trabajo en DuPont" a pesar de que ya éramos parte de Corteva. Antes había más buena onda en la oficina, almorzábamos todos juntos, tomábamos café, mate, charlábamos de nuestras vidas, del trabajo de todo, después de que nos juntamos, en la oficina cada uno está en su mundo, ya no hay mucha interacción durante el día, hay gente que hoy en día sigo sin saber quién es o que hace, y la veo seguido. Se fue perdiendo el interés y el sentido de equipo.

Sección 3: Comunicación y Liderazgo en el Proceso de Fusión

¿Considera que la comunicación por parte de los líderes superiores fue clara y efectiva?

La comunicación fue uno de los mayores problemas. No sabíamos qué iba a pasar con nuestros puestos, no entendíamos los cambios que se venían y los anuncios oficiales llegaban tarde o eran ambiguos. Recuerdo que durante meses circularon rumores sobre despidos, cambios de oficinas, reestructuraciones... y nadie salía a aclararlo.

¿Cómo describiría la comunicación interna en la empresa antes, durante y después de la fusión?

Antes era fluida y respetuosa. Durante la fusión fue caótica y a veces directamente inexistente. Después mejoró un poco, pero ya habíamos perdido mucha confianza en los canales oficiales. A veces nos enterábamos de cambios importantes a través de del famoso radio pasillo.

Sección 4: Impacto en la Productividad y la Organización del Trabajo

¿Percibió cambios en la eficiencia y productividad de los equipos tras la fusión?

Muchísimos. La productividad cayó notablemente. Los nuevos procesos no estaban claros, cada región interpretaba las políticas de manera distinta, y eso generaba demoras, reprocesos y frustración. Los proveedores también se quejaban porque no sabíamos darles respuestas. Era un escenario de mucha improvisación. también se intensificó la migración de tareas a los centros de servicio que empeoraron la situación.

Sección 5: Liderazgo durante la Fusión

¿Qué rol jugaron los líderes en la transición cultural y operativa de la fusión?

Sinceramente, muy pobre. Los líderes parecían más preocupados por asegurarse su propio lugar que por contener a los equipos. Faltó empatía, visión a largo plazo y sobre todo presencia. Hubo semanas enteras donde no veíamos a nuestros jefes directos. Recuerdo una vez que tuvimos un problema enorme con el cierre contable y la respuesta fue que por favor nos juntásemos entre nosotros porque el problema tenía que ser resuelto. Así de solo nos sentíamos, al menos yo en muchas situaciones.

Sección 6: Cambios en Roles y Funciones

¿Hubo cambios en sus responsabilidades o en la estructura de su puesto tras la fusión?

Hubo cambios, pero muchos no se comunicaron formalmente, me iban agregando cosas sobre la marcha sin discusión previa. Pasado el tiempo y habiéndose asentado todo, si retomo un poco mas el tema de la formalidad, pero durante la fusión fue bastante caótico y estresante.

Sección 7: Evaluación del Proceso de Fusión

¿Cuánto tiempo percibió que tomó la fusión en concretarse? ¿Sintió que fue un proceso estructurado y planificado o que se alargó sin una dirección clara?

El proceso se sintió eterno. Oficialmente se hablaba de hitos concretos, pero en la práctica la fusión y la posterior escisión se vivieron como un proceso sin fin y sin estrategia visible. Duro unos 2 años, pero paso de todo. Nos mudamos de oficinas a donde estaba la gente de Dow de a poco para empezar a integrarnos, cerraron plantas de producción, nos mudamos finalmente a una nueva oficina definitiva, y muchos cambios y migraciones de procesos en el medio.

¿Participó en alguna encuesta o sondeo interno tras la fusión? ¿Considera que estos sondeos reflejaron la realidad de la organización?

Sí, participe en varias encuestas de "clima". Muchas veces daban resultados negativos pero parecía que no se tomaban acciones concretas a partir de eso. Era más un ejercicio de "cumplimiento" que de mejora real.

Sección 8: Identidad y Cultura Organizacional

¿Cómo describiría la cultura organizacional antes de la fusión? ¿Qué aspectos se mantuvieron y cuáles se transformaron en la nueva organización?

Antes la cultura era de respeto, claridad y profesionalismo. Luego, pasamos a un ambiente de mucha incertidumbre, improvisación y falta de respeto por la trayectoria de los empleados. Se perdió la familia DuPont que tanto nos había formado.

¿Permaneció en la empresa durante todo el proceso de fusión?

Sí, seguí a pesar de todo, más que nada por una necesidad personal y familiar más que por que sítiese compromiso con la nueva empresa, fue una etapa muy dura. Hoy en día, después de 5 años las cosas están mejor, pero igual, se siguen sintiendo diferencias muy marcada en oportunidades internas para la gente que venia de Dow que para la gente que venia de Dupont.

Sección 9: Reflexiones Finales y Aprendizajes

¿Cuáles fueron los mayores aprendizajes que obtuvo de este proceso de fusión? ¿Qué cambiaría en futuras fusiones empresariales?

Creo que el aprendizaje principal es que no se puede subestimar el impacto humano de una fusión. Los sistemas y estructuras pueden cambiar, pero si no hay comunicación y contención del liderazgo el clima laboral se destruye. Para futuras fusiones, pondría mucho foco en acompañar a la gente, explicar los porqués de cada cambio y no dejar que los rumores llenen el vacío de información.

Entrevista – Juan Ignacio De Domini

Pregunta Inicial

Podría describir brevemente su rol y responsabilidades durante el proceso de fusión.

Transformación digital Y liderazgo de inventarios, Básicamente trasladé todo el sistema de SAP de una empresa a la otra Y después me encargué del inventario contable en septiembre. La fusión fue entre FV y Peisa.

Sección 1: Cambios en la Cultura Organizacional

Entrevista: Desde su experiencia, ¿cuáles fueron los principales cambios culturales que notó en la empresa tras la fusión? ¿En qué aspectos sintió la mayor diferencia en la cultura organizacional?

En mi caso, trabajaba en la empresa que absorbió a la otra, por lo que no percibí grandes cambios en la cultura organizacional. Fue la compañía adquirida la que tuvo que adaptarse a nuestra forma de trabajo y valores. Probablemente, los cambios más significativos para ellos fueron una mayor rigidez en los procesos y una fuerte cultura de planta industrial. Un ejemplo concreto fue el control estricto de horarios: a las 8:00 a.m. ya debías estar en tu puesto de trabajo.

Sección 2: Satisfacción Laboral y Sentido de Pertenencia

Entrevista: ¿Cómo describiría su nivel de satisfacción laboral antes y después de la fusión? ¿Cuáles fueron los factores que contribuyeron a mejorar o deteriorar su satisfacción y la de sus empleados?

Esperábamos que surgieran nuevas oportunidades, pero lo que ocurrió fue simplemente una redistribución de tareas: se nos asignó un nuevo negocio además de nuestras responsabilidades habituales. Esto generó descontento general, ya que no hubo reconocimiento ni beneficios adicionales. Tanto mi satisfacción como la de mis compañeros se vieron claramente afectadas.

Entrevista: ¿Cómo percibió su sentido de pertenencia hacia la organización tras la fusión? ¿Hubo algún cambio en su identificación con la empresa y su equipo?

Mi sentido de pertenencia no cambió en lo inmediato, pero con el tiempo se fue deteriorando. La falta de una explicación clara sobre la estrategia detrás de la adquisición generó incertidumbre y desmotivación.

Sección 3: Comunicación y Liderazgo en el Proceso de Fusión

Entrevista: ¿Considera que la comunicación por parte de los líderes superiores fue clara y efectiva? ¿Qué elementos hicieron que la comunicación fuera adecuada o insuficiente?

La empresa nunca se destacó por tener una comunicación clara y efectiva. Durante el proceso de fusión, esto se acentuó. Muchas decisiones parecían improvisadas y la falta de planificación se hizo evidente con el paso del tiempo.

Entrevista: ¿Cómo describiría la comunicación interna en la empresa antes, durante y después de la fusión? ¿Qué cambios notó en la forma en que se compartía la información?

No noté cambios significativos. La información solo se compartía cuando era estrictamente necesario o si estábamos directamente involucrados en algún tema.

Sección 4: Impacto en la Productividad y la Organización del Trabajo

Entrevista: ¿Percibió cambios en la eficiencia y productividad de los equipos tras la fusión? ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaron en la reorganización del trabajo?

Sí, hubo un impacto considerable. Se requirieron ajustes importantes en la infraestructura y cambios en la forma de planificar y ejecutar el trabajo, lo que generó desafíos operativos y de coordinación.

Sección 5: Liderazgo durante la Fusión

Entrevista: ¿Qué rol jugaron los líderes en la transición cultural y operativa de la fusión? ¿Podría destacar a algún líder que haya tenido un impacto significativo (positivo o negativo)?

Mi percepción fue que la fusión se manejó como una imposición, sin un liderazgo claro que guiara el proceso de transición. No se destacó ningún referente que aportara valor en este aspecto.

Sección 6: Cambios en Roles y Funciones

Entrevista: ¿Hubo cambios en sus responsabilidades o en la estructura de su puesto tras la fusión? ¿Cómo afectaron estos cambios su desempeño y motivación?

Como mencioné anteriormente, se me asignaron nuevas responsabilidades relacionadas con un nuevo negocio, pero sin reconocimiento ni beneficios adicionales. Esto afectó negativamente mi motivación y, con el tiempo, fue una de las razones por las que decidí dejar la compañía.

Sección 7: Evaluación del Proceso de Fusión

Entrevista: ¿Cuánto tiempo percibió que tomó la fusión en concretarse? ¿Sintió que fue un proceso estructurado y planificado o que se alargó sin una dirección clara?

La fusión duró aproximadamente un año. Solo la parte operativa fue planificada y estructurada; el resto de los procesos continuaron funcionando como si fueran dos empresas distintas.

Entrevista: ¿Participó en alguna encuesta o sondeo interno tras la fusión? ¿Considera que estos sondeos reflejaron la realidad de la organización?

No participé, y en general la empresa no tenía una cultura de realizar encuestas o sondeos internos.

Sección 8: Identidad y Cultura Organizacional

Entrevista: ¿Cómo describiría la cultura organizacional antes de la fusión? ¿Qué aspectos se mantuvieron y cuáles se transformaron en la nueva organización?

La cultura organizacional se mantuvo prácticamente sin cambios. Seguía siendo una empresa industrial, con una estructura jerárquica rígida y pocas oportunidades de desarrollo profesional.

Entrevista: ¿Permaneció en la empresa durante todo el proceso de fusión? En caso de haberse retirado, ¿cuáles fueron las razones principales de su decisión?

No, renuncié al finalizar el proceso. La falta de motivación, de reconocimiento y de una visión clara fueron factores decisivos para tomar esa decisión.

Sección 9: Reflexiones Finales y Aprendizajes

Entrevista: ¿Cuáles fueron los mayores aprendizajes que obtuvo de este proceso de fusión? ¿Qué cambiaría en futuras fusiones empresariales?

El mayor aprendizaje fue entender la importancia de una buena comunicación y de aplicar herramientas de gestión del cambio (change management) para una transición exitosa. En una fusión, especialmente cuando una empresa es absorbida, es fundamental cuidar al personal clave y preservar el conocimiento interno (know-how), ya que de lo contrario se corre el riesgo de perder talento valioso.

Entrevista - Camila Vasca

Pregunta Inicial

¿Podría describir brevemente su rol y responsabilidades durante el proceso de fusión?

Durante la fusión de IFF con Danisco y Dupont, yo trabajaba en el equipo de Customer Service para la región de Cono Sur, principalmente manejando cuentas de clientes de Dupont. Mi rol era la coordinación de pedidos, seguimiento de entregas, resolución de conflictos logísticos y

facturación. Tras la fusión, continué en Customer Service, pero ya para un negocio distinto, más pequeño, y trabajando bajo la estructura de IFF que, por cantidad de empleados y operaciones, terminó absorbiendo la manera de trabajar.

Sección 1: Cambios en la Cultura Organizacional

Desde su experiencia, ¿cuáles fueron los principales cambios culturales que notó en la empresa tras la fusión? ¿En qué aspectos sintió la mayor diferencia en la cultura organizacional?

El cambio cultural fue muy evidente desde el principio. Veníamos de una cultura Dupont donde, a pesar de tener procedimientos bastante estrictos, el respeto y el profesionalismo eran una parte fundamental del día a día. Al fusionarnos con IFF, lo que sentimos fue un cambio abrupto hacia un ambiente mucho más informal en algunos aspectos, pero también más cerrado en otros.

IFF manejaba las operaciones de una forma bastante centralizada y, como ellos eran muchos más, sentimos que nuestras prácticas simplemente dejaron de ser consideradas. Un ejemplo claro fue cuando, en una reunión de alineación, uno de los nuevos jefes nos dijo directamente: Acá hacemos las cosas son así, al que no le gusta ahí está la puerta. Fue muy fuerte escucharlo así, pero reflejó perfectamente la postura que sentíamos.

Sección 2: Satisfacción Laboral y Sentido de Pertenencia

¿Cómo describiría su nivel de satisfacción laboral antes y después de la fusión? ¿Cuáles fueron los factores que contribuyeron a mejorar o deteriorar su satisfacción y la de sus empleados?

Antes de la fusión, mi satisfacción era alta. Mi papa trabajo toda la vida en Dupont, y también fue mi primer trabajo. Dupont no era solo un trabajo o un lugar, era gran parte de toda mi vida. Me gustaba mucho el equipo que teníamos, el ambiente de colaboración y la claridad en los procesos. Además, teníamos una relación de confianza muy fuerte con nuestros supervisores, algo que valoraba muchísimo.

Tras la fusión, esa satisfacción se fue rompiendo rápidamente. La sensación general era de desconcierto. Cambiaban las políticas constantemente, los sistemas dejaban de ser compatibles, y no sabíamos bien a quién dirigirnos ante problemas concretos. La falta de comunicación y la percepción de que los de Dupont éramos un estorbo a veces queriendo aplicar políticas o procesos

ya se tornaba bastante molesto. Había días en los que la motivación era tan baja que, sinceramente, uno iba a la oficina solo a cumplir, es más, ni ganas de ir a la oficina.

¿Cómo percibió su sentido de pertenencia hacia la organización tras la fusión?

Fue muy difícil. Nosotros nos sentíamos parte de Dupont, con un orgullo muy grande por esa identidad. Luego de la fusión, esa identidad se desdibujó por completo. Se hablaba todo el tiempo de la cultura IFF y cómo debíamos adaptarnos a ella, pero jamás hubo un intento real de integrar o valorar lo que veníamos haciendo. Hasta hoy, en conversaciones informales, muchos de nosotros seguimos refiriéndonos como los ex-Dupont, porque realmente nunca sentimos que nos incorporaran de forma plena.

Sección 3: Comunicación y Liderazgo en el Proceso de Fusión

¿Considera que la comunicación por parte de los líderes superiores fue clara y efectiva?

La comunicación fue uno de los mayores puntos débiles. Los mensajes eran pocos, confusos y, muchas veces tarde. Durante meses, no supimos cuál era exactamente nuestro lugar en la nueva estructura. Me acuerdo que en un momento surgieron rumores de que varias posiciones iban a ser eliminadas, y nunca hubo un comunicado formal que los desmintiera o aclarara.

¿Cómo describiría la comunicación interna en la empresa antes, durante y después de la fusión?

Antes era directa, fluida y respetuosa. Durante la fusión, todo se volvió inexistente casi. No sabíamos con certeza a qué área reportábamos o quién tomaba las decisiones. Después de un tiempo, la comunicación mejoró un poco, pero nunca volvió a ser como antes. Había una distancia muy marcada entre los niveles superiores y el resto.

Sección 4: Impacto en la Productividad y la Organización del Trabajo

¿Percibió cambios en la eficiencia y productividad de los equipos tras la fusión?

Sin duda. Hubo una baja importante en la productividad. Los nuevos sistemas que se implementaron no estaban bien adaptados a nuestras operaciones locales. Perdimos muchísimo tiempo en tareas que antes eran automáticas, simplemente porque las herramientas no funcionaban correctamente o porque el soporte para resolver problemas era muy lento. Además, como muchos roles quedaron superpuestos o mal definidos, las tareas se duplicaban o quedaban colgadas.

Sección 5: Liderazgo durante la Fusión

¿Qué rol jugaron los líderes en la transición cultural y operativa de la fusión?

El liderazgo fue bastante ausente. Nuestros gerentes directos que venían de Dupont también estaban muy confundidos y, lamentablemente, eso se trasladaba a nosotros. Había falta de dirección y de contención. Recuerdo que en una reunión de equipo alguien preguntó "cuál es nuestra prioridad ahora" y el gerente, visiblemente nervioso, respondió "hagan lo que puedan". Eso refleja bastante bien la falta de guía que vivimos.

Sección 6: Cambios en Roles y Funciones

¿Hubo cambios en sus responsabilidades o en la estructura de su puesto tras la fusión?

Sí, aunque no de forma ordenada. Empecé manejando cuentas de productos de Dupont, y de repente me reasignaron a negocios que apenas conocía, sin capacitación formal ni un periodo de transición claro. Fue todo muy improvisado y un, bueno, vamos viendo sobre la marcha.

Sección 7: Evaluación del Proceso de Fusión

¿Cuánto tiempo percibió que tomó la fusión en concretarse? ¿Sintió que fue un proceso estructurado y planificado o que se alargó sin una dirección clara?

La fusión formal se concretó en los plazos anunciados, pero la integración real llevó años. Aún hoy, en algunos procesos faltan muchas definiciones. Se notó que faltó planificación especialmente en la parte operativa.

¿Participó en alguna encuesta o sondeo interno tras la fusión? ¿Considera que estos sondeos reflejaron la realidad de la organización?

Sí, participé en varias encuestas de engagement. Muchas reflejaron claramente la insatisfacción y la falta de motivación del personal, pero pocas veces vimos acciones concretas como consecuencia de esos resultados. Si hubo mas intentos de team buildings o ese tipo de actividades en los equipos, pero los famosos Town Halls que teníamos antes en Dupont ya no se hicieron más.

Sección 8: Identidad y Cultura Organizacional

¿Cómo describiría la cultura organizacional antes de la fusión? ¿Qué aspectos se mantuvieron y cuáles se transformaron en la nueva organización?

Antes teníamos una cultura muy marcada de respeto, claridad en los objetivos y orgullo de pertenencia. Después de la fusión, eso desapareció. Hoy queda poco de esa identidad original. El enfoque es mucho más corporativo y estándar, pero perdió ese sentido humano y de seguridad que teníamos antes.

¿Permaneció en la empresa durante todo el proceso de fusión?

Sí, sigo en la organización, pero adaptándome día a día a una forma de trabajar que aún me resulta muy diferente a la que me formó.

Sección 9: Reflexiones Finales y Aprendizajes

¿Cuáles fueron los mayores aprendizajes que obtuvo de este proceso de fusión? ¿Qué cambiaría en futuras fusiones empresariales?

Creo que el principal aprendizaje es que la flexibilidad y la paciencia son indispensables. Pero también aprendí lo importante que es cuidar la comunicación y la identidad de las personas durante una fusión. Si pudiera cambiar algo, sería justamente eso poner más foco en integrar personas y culturas, no solo procesos y estructuras.

Entrevista – Micaela Crivaro

Pregunta Inicial

Podría describir brevemente su rol y responsabilidades durante el proceso de fusión.

Mi nombre es Micaela Crivaro, soy Global Finance Lead en IFF. Al momento de la fusión, yo pertenecía al equipo de Controllershship con Argentina y Chile.

Por un tiempo tuvimos el mismo controller, hasta que uno se fue y se quedó el otro. Y yo, al tiempo, ya transicione como Business Finance Lead para la división de HMB.

Sección 1: Cambios en la Cultura Organizacional

Entrevista: Desde su experiencia, ¿cuáles fueron los principales cambios culturales que notó en la empresa tras la fusión? ¿En qué aspectos sintió la mayor diferencia en la cultura organizacional?

Se notaron bastantes cambios de la cultura. Cuando pasé al negocio, no fue tanto como lo sentí porque el negocio era puro de la empresa donde yo venía y no era uno que se integró con nosotros, entonces se mantuvo al margen. Pero, sí, las mayores críticas o quejas que había era que nosotros

veníamos, al ser ex-DuPonters, teníamos como toda una estructura más del respeto, más procedimientos que después podías decir si funcionaban o no, pero como todo un poco más, no sé, estandarizado o algo así. Y lo que se sintió fue que había bastantes faltas de respeto del lado de la empresa nueva, o sea, los tratos eran muy diferentes.

Hubo quejas y hasta algún despido por el tema de tratos. Sé que en los negocios que se tuvieron que armonizar, sí hubo una puja muy fuerte, mucha pelea. Por ahí lo que tuvo fue que la empresa a la que yo venía, no sé si teníamos un sentido de pertenencia más grande o como una cultura más marcada y teníamos mejores beneficios, entonces lo que se sintió fue eso también, como que ellos veían que nosotros veníamos con más beneficios y hubo todo un trabajo muy fuerte de recursos humanos para tratar de igualar de alguna forma, o sea, nosotros mantener porque no nos pueden bajar, pero igualar y tratar de nosotros subir.

Los beneficios, por ejemplo, la fruta, cosas en la oficina que como que del otro lado no se tenían. Después, algo que me llamó la atención de temas culturales dentro del equipo cuando estaba en Controllershship es que no sé si teníamos, por ahí depende más de sí, nuestro trato con nuestros supervisores o jefes era como con respeto, pero informal y, por ejemplo, cuando vos ibas a la sede de IFF veías que en la oficina tenías a los equipos sentados en el medio y en todas las puntas, tipo como bordeando a los líderes que los miraban y como que se sentía un poco así y creo que ellos también se sentían un poco así para con sus jefes. También, por ejemplo, que por ahí el tema de procedimientos pero que llevaba a nuestra cultura es que nosotros estábamos muy acostumbrados a trabajar con centros de servicios, a esa colaboración que si bien no funcionaba ideal, pero lo teníamos y como que IFF Argentina en eso parecía más un kiosco que manejaban todos ellos de acá y medio cerrados o no entendían cómo nosotros teníamos todo más abierto que si bien había, cada vez más difícil de controlar pero se buscaba la forma de hacerlo como que ellos eran más reacios a abrirse y creo que sintieron bastante el cambio de tener que, de repente, que todavía se sigue transicionando pero de tener que empezar a soltar y ellos tenían una cultura más de lo manejamos todo acá y lo nuestro era como más abierto y diferente.

Sección 2: Satisfacción Laboral y Sentido de Pertenencia

Entrevista: ¿Cómo describiría su nivel de satisfacción laboral antes y después de la fusión? ¿Cuáles fueron los factores que contribuyeron a mejorar o deteriorar su satisfacción y la de sus empleados?

Entrevista: ¿Cómo percibió su sentido de pertenencia hacia la organización tras la fusión? ¿Hubo algún cambio en su identificación con la empresa y su equipo?

Tema de satisfacción laboral antes y después del sentido pertenencia y ese fue un tema, había dos preguntas acá pero las voy a relacionar la realidad es que ya van como no sé más de tres años más o menos desde la fusión y creo que es muy difícil y todavía no se logró por lo menos desde lo que venimos o sea porque pasamos de ser Danisco Dupont a IFF creo que los que vinimos nos costó mucho sentirnos parte de IFF y decir si soy IFF creo que eso no se logró puede haber muchas razones por las cuales no se logró pero mismo a veces todavía se sigue sintiendo ellos y nosotros no sé si en el caso particular de Argentina a la parte de estar en oficinas separadas hace que la integración sea más difícil pero se siente el ok son ellos y acá estamos nosotros el clima y las relaciones todos los años hacen las encuestas de engagement y por ejemplo si bien fueron dando bastante mal y este año creo que mejoró porque tuvimos un nuevo CEO y ayudó a que mejoraran las cosas porque el anterior fue bastante no tan piola después lo voy a hablar en la parte de liderazgo había una pregunta que decía si estamos orgullosos de formar parte de IFF, se vio bastante mal o sea por lo menos en mi equipo cuando lo vimos y la realidad es que cuando lo empezamos a hablar fue la palabra orgulloso es fuerte capaz dijimos nos sentimos orgullosos o de nuestro equipo o mismo de nuestro negocio que sé que es como el que venimos formando parte hace rato pero de IFF creo que mismo como ex Duponter capaz lo sentías o sea tenías ese sentimiento de pertenencia de si soy Duponter y acá en IFF creo que estamos lejísimos pero lejísimos de lograrlo hay un nuevo CEO y están cambiando cosas las cabezas cambian el CFO cambian los recursos humanos o sea y creo que se está tratando de lograr algo así pero recién ahora estamos en ese momento creo que por todo este tiempo fue muy marcado el ellos y nosotros y no sé el no sentirnos reflejados con la nueva marca si definitivamente de CEO

Sección 3: Comunicación y Liderazgo en el Proceso de Fusión

Entrevista: ¿Considera que la comunicación por parte de los líderes superiores fue clara y efectiva? ¿Qué elementos hicieron que la comunicación fuera adecuada o insuficiente?

Entrevista: ¿Cómo describiría la comunicación interna en la empresa antes, durante y después de la fusión? ¿Qué cambios notó en la forma en que se compartía la información?

El tema de comunicación fue bastante criticado durante la fusión y pos fusión. Fue bastante criticado el CEO que tuvimos, que creo que tenía una gran falla en su momento de comunicar, o

sea, no sabía comunicar. Pero creo que la gran falla fue que había mucha incertidumbre en cuanto a la información que se iba cascadeando de cómo nos vamos a terminar de integrar y eso como que no, creo que no la había directamente, como que se entendía que iba a llegar tiempo.

Nosotros en ese momento teníamos cuatro ediciones bien marcadas de las cuales una era full de la empresa de la otra, dos eran full de la otra empresa y una era la que se integraba creo que esa es la que tenía más novedades o cosas en cuanto a integración, pero después como que el resto, todos seguían funcionando muy separados y no estaba desintegración ni nada. De repente hubo un momento en el que fue hace un año y medio atrás más o menos que dijeron que una de las ediciones iba a ir, de las cuatro, pero que después las otras tres iba a haber una reestructuración, o sea, y se iban a reorganizar. Y eso generó un ruido enorme que se mantuvo como por seis meses y que después no se terminó haciendo pero que me acuerdo que cuando lo notificaron con un mail todos nos pusimos en modo, uh, ¿qué va a ser? o sea, el negocio al que yo pertenecía era el que supuestamente por el nombre de las divisiones le iban a separar todo lo único que generó fue ruido. Ni mis jefes sabía, ni los jefes de los jefes ni nadie tenía algo cierto y pasaban los meses y se preguntaba y nadie respondía nada y me acuerdo que en ese momento hicieron la encuesta y habían dado los resultados horribles. Las acciones de la empresa iban mal, no se mostraba un, o sea, ni siquiera, o sea, internamente no había, pero también para afuera le iba mal con los accionistas y con el mercado, o sea, los resultados no funcionaban, no había una comunicación clara, un norte, qué es lo que se quería lograr y por qué con esa nueva reorganización, o sea, fue un desastre, muy malo. Después se terminó confirmando que eso no se iba a hacer y hace, capaz, un año, no sé, 8 meses o un poco más cambió el nuevo CEO y realmente se sintió un aire nuevo confirmó que esas cosas no se iban a hacer, que se iba a seguir con los negocios así, así, así y hubo como toda una renovación arriba diciendo las cosas mucho más claras, ¿sí? Y mismo lo cascadeaban y a nuestros jefes les podíamos preguntar y nos compartían la información.

Creo que vino como una nueva onda de líderes que parecen más humanos, si eso sirve como clasificación, pero que se acercaban, podías hacer preguntas y te podían responder diciéndote algo con valor y no respuestas sin sentido o que no, o sea. Y es más, los primeros meses después de eso hubo buena respuesta también del mercado, o sea, como que lo sentimos nosotros internamente pero también de afuera. Pero bueno, pasamos por ese momento de comunicación que fue horrible y los resultados dieron horrible y ahora se notó la mejoría de que por lo menos tenemos información certera un poco más a tiempo, ¿sí? Y más clara.

Sección 4: Impacto en la Productividad y la Organización del Trabajo

Entrevista: ¿Percibió cambios en la eficiencia y productividad de los equipos tras la fusión? ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaron en la reorganización del trabajo?

En cuanto a la eficiencia de los equipos, siento que yo me mantengo un poco al margen por el hecho de que justo me puse un negocio que fue full de la misma empresa donde yo estaba y que no se transicionó. Si comento es de lo que escuché de todos los otros equipos que se tuvieron que transicionar y que no fue una transición fluida, sino que hubo muchísimos temas, el recelo también que sentías que en algún momento iba a quedar alguno de los dos. Y los sistemas, eso por ahí sí lo puedo comentar, tuvimos muchos cambios de sistemas para querer armonizar y los tiempos y las formas.

Se entiende que es complicado, pero no fueron los mejores. Entonces, diría que la transición costó bastante. Las áreas que se tuvieron que integrar, sé que padecieron bastante, porque obviamente que se iba arrancando una área, después seguía en la otra, en la otra, en la otra, eso lleva mucho tiempo, pero como que hasta que se llegó a transicionar y a decir bueno, vamos a seguir por este camino y por el otro, y sé que hubo bastante pelea y desconformidad.

Sección 5: Liderazgo durante la Fusión

Entrevista: ¿Qué rol jugaron los líderes en la transición cultural y operativa de la fusión? ¿Podría destacar a algún líder que haya tenido un impacto significativo (positivo o negativo)?

En cuanto a la pregunta de los roles de liderazgo, creo que la respondí un poco en la anterior en el tema de comunicación, que el liderazgo que estuvo post y el tiempo siguiente de la fusión fue bastante criticada por esto, por mala comunicación, por de un día para el otro indicar que se iban a reorganizar todos los negocios sin dar más información, sin un plazo, pasaban los meses y no daban noticias hasta que de repente se cayó, o sea, fue muy criticado y así como se fue muy criticado se recibió muy bien a nuevo CEO y la sensación es otra, la claridad es otra, nada, mucho mejor.

Sección 6: Cambios en Roles y Funciones

Entrevista: ¿Hubo cambios en sus responsabilidades o en la estructura de su puesto tras la fusión? ¿Cómo afectaron estos cambios su desempeño y motivación?

En cuanto a cambios de roles y responsabilidades, o sea, los tuve, pero no por la fusión en sí, sino míos del puesto. Así que entiendo que no aplica. Y después si la fusión tardó más de la cuenta y las encuestas, creo que también lo comenté, o sea, por suerte la empresa hace encuestas en cuanto al engagement de los empleados todos los años.

Sección 7: Evaluación del Proceso de Fusión

Entrevista: ¿Cuánto tiempo percibió que tomó la fusión en concretarse? ¿Sintió que fue un proceso estructurado y planificado o que se alargó sin una dirección clara?

Entrevista: ¿Participó en alguna encuesta o sondeo interno tras la fusión? ¿Considera que estos sondeos reflejaron la realidad de la organización?

Las primeras dieron muy mal. La comunicación dio baja, o sea, en todos los sentidos. Tiempo, claridad, contenido de la información.

Si veíamos un norte o una visión de la empresa, todo eso fue dando muy mal. Y creo que recién ahora se está mejorando. Si tardó más de la cuenta, o sea, la fusión exactamente tuvo el tiempo y el día logrado.

Sí creo que por ahí la integración está tardando, tomando mucho más de la cuenta. A ver, no sé cuántos años van, pero bueno, va ya hace un tiempo porque fue justo en la pandemia. Creo que la integración sí.

Estaremos más cerca, ¿no? De terminar una buena integración. Creo que en gran parte ya está. Pero tardó unos cuantos años en lograrse.

Y no hablar de los sistemas, todavía siguen tratando de reintegrarlos. También entiendo que es por la complejidad de las empresas y de los negocios, pero sí, tardó más de la cuenta.

Sección 8: Identidad y Cultura Organizacional

Entrevista: ¿Cómo describiría la cultura organizacional antes de la fusión? ¿Qué aspectos se mantuvieron y cuáles se transformaron en la nueva organización?

Entrevista: ¿Permaneció en la empresa durante todo el proceso de fusión? En caso de haberse retirado, ¿cuáles fueron las razones principales de su decisión?

En cuanto a las últimas preguntas, creo que, de la parte de la que yo vengo, mantuvimos bastante de nuestra cultura. Es un poco por ahí una crítica decir que todavía por eso no nos sentimos tan

parte o identificados con IFF. Ya decís que sos IFF, pero no, como que creo que al ser un súper X se mantuvo en su campo.

Es como que creo que mantuvimos nuestras formas y todo eso. Perdimos varias cosas de Upon que se están tratando de volver a lograr, que era más esto de, bueno, antes vos sabías bien los valores corporativos, te los sabías de memoria. Tenías Townhall donde tratabas de hacer que participen todos.

O sea, como viste, eso de hacerte sentir parte, teníamos el core value antes de arrancar todas las reuniones, como que tratabas, o sea, esa parte se notaba que era realmente importante para la empresa, si bien una parte sería marketing, pero como que se inculcaba en todo momento. Y eso creo que sí se perdió.

Se está tratando de retomar, pero si recordamos, o sea, lo que era antes, nada, no va a estar.

Sección 9: Reflexiones Finales y Aprendizajes

Entrevista: ¿Cuáles fueron los mayores aprendizajes que obtuvo de este proceso de fusión? ¿Qué cambiaría en futuras fusiones empresariales?

¿Mayores aprendizajes y qué cambiaría? Y, a ver, trabajo en una empresa, y nunca cambié de empresa, pero la empresa cambió, y cambió en varias ocasiones.

Ya como que van tres fusiones, van ventas de negocio, compras. Entonces, creo que lo que más uno aprende en estos procesos es la adaptabilidad al dinamismo de estos cambios de juegos. Y que a un punto ya terminás acostumbrándote.

O sea, hace poco se hablaba de, bueno, capaz se vende un negocio, se compra. Y decís, bueno, cuando llegue, resolvés y verás cómo surge, porque nunca sabés en qué puede terminar. Entonces, creo que te da esa, aprendés a ser mucho más flexible y adaptarte a lo que sea que venga, ¿no? O sea, particularmente en finanzas nos cambian todos los años desde que nos fusionamos el reporting y los sistemas.

Y es como que ya en un momento te seguís quejando, pero no sé. Ganás un tema de agilidad de decir, bueno, me adapto y tomo lo que venga. Y mientras pueda entregar el trabajo, vamos. Si tendría que decir por ahí que estaría mejor que hagan, que no sé si se puede lograr.

Pero, bueno, yo entiendo que, todas las áreas o jefes capaz no pueden comentar mucho a sus equipos de qué es lo que se espera o hacia dónde van. Como que entiendo que la información, la cascadeada, anda muy, muy, muy poquito. Pero creo que hay veces que se podría tratar de dar un

norte a tu equipo de qué es lo que se espera, qué tipo de reorganizaciones van a hacer con un poco más de tiempo, Para bajar la incertidumbre que muchas veces uno siente cuando pasa por esos procedimientos.

Creo que eso, no sé cómo se puede lograr, si es factible o no. Pero creo que ayudaría mucho a los empleados, más que nada para los empleados cuando viven. Todo esto de si unís a otros, qué va a pasar con mi puesto. No sé, creo que un poco más de acompañamiento de los líderes y comunicación creo que sería más bienvenida, ayudaría también a la motivación del empleado y a la satisfacción en ese momento.

Y que no de todo tan mal como nos dio en este caso la fusión, que se sintió muy dura.

Entrevista - Bruno Balestrini

Pregunta Inicial

¿Podría describir brevemente su rol y responsabilidades durante el proceso de fusión?

Durante el proceso de fusión entre Pioneer y Pannar, yo trabajaba como contador en el equipo de Controllershship de Pioneer. Mi responsabilidad principal era asegurar la integración contable de ambas compañías, adaptando los procesos de reporte financiero, auditorías internas y cumplimiento de normativas al nuevo esquema corporativo bajo el grupo DuPont. También tuve una participación bastante activa en los equipos de integración, porque mi posición me permitía tener contacto directo con líderes de Pioneer que lideraban el proceso.

Sección 1: Cambios en la Cultura Organizacional

Desde su experiencia, ¿cuáles fueron los principales cambios culturales que notó en la empresa tras la fusión? ¿En qué aspectos sintió la mayor diferencia en la cultura organizacional?

La verdad es que, al principio, no noté grandes choques culturales. Tanto Pioneer como Pannar eran empresas enfocadas en el agro, con culturas de trabajo muy orientadas a resultados, al cliente. Eso hizo que la integración fluyera bastante natural en los primeros meses. Sin embargo, cuando empezó la reestructuración y se eliminaron varias posiciones de Pannar, el clima empezó a volverse más hostil. Ahí apareció una tensión clara entre los históricos de Pioneer y quienes venían de Pannar, que luchaban por adaptarse o por encontrar un nuevo lugar dentro de la estructura.

Sección 2: Satisfacción Laboral y Sentido de Pertenencia

¿Cómo describiría su nivel de satisfacción laboral antes y después de la fusión? ¿Cuáles fueron los factores que contribuyeron a mejorar o deteriorar su satisfacción y la de sus empleados?

Mi satisfacción personal fue positiva. Como Pioneer lideró el proceso y mis responsabilidades incluso se ampliaron, sentí que era una oportunidad para crecer y aportar. Tenía visibilidad sobre los cambios que venían, algo que claramente no todos tenían. Pero sí vi cómo la moral bajaba entre los equipos de Pannar, especialmente entre quienes no recibían información clara sobre su futuro. Para ellos fue una etapa muy difícil, de mucha incertidumbre y ansiedad.

¿Cómo percibió su sentido de pertenencia hacia la organización tras la fusión?

Mi sentido de pertenencia se mantuvo fuerte. Para nosotros, los que veníamos de Pioneer, era como una continuación de nuestra cultura, solo que ahora bajo un paraguas corporativo más amplio con DuPont. No sentí que perdiera identidad; más bien sentí que se reforzó.

Sección 3: Comunicación y Liderazgo en el Proceso de Fusión

¿Considera que la comunicación por parte de los líderes superiores fue clara y efectiva?

Para los que estábamos del lado de Pioneer, la comunicación fue bastante clara. Tuvimos reuniones de actualización frecuentes, townhalls y comunicaciones directas con nuestros gerentes. Sin embargo, sé que la experiencia no fue la misma para la gente de Pannar. A ellos los mantuvieron mucho tiempo en la sombra, sin información clara sobre su futuro dentro de la organización, lo cual generó mucho estrés y rumores.

¿Cómo describiría la comunicación interna en la empresa antes, durante y después de la fusión?

Antes de la fusión, en Pioneer, teníamos una comunicación bastante directa y cercana. Durante la fusión, esa claridad se mantuvo para nuestro lado, pero no así para todos. Posteriormente, una vez reestructurados los equipos, la comunicación se normalizó para todos, aunque quedaron heridas de esa primera etapa de incertidumbre para los empleados de Pannar que continuaron trabajando en la ya fusionada empresa.

Sección 4: Impacto en la Productividad y la Organización del Trabajo

¿Percibió cambios en la eficiencia y productividad de los equipos tras la fusión?

Al principio no hubo grandes cambios. Como las culturas eran similares, los equipos operaban bien juntos. Pero como ya comente, cuando empezó la reestructuración y muchos roles quedaron en el aire, la productividad bajó bastante en ciertas áreas. Se notaba que algunos trabajaban sin saber si su rol seguiría existiendo, y eso impactaba lógicamente en el rendimiento.

Sección 5: Liderazgo durante la Fusión

¿Qué rol jugaron los líderes en la transición cultural y operativa de la fusión?

Los líderes de Pioneer manejaron bien el proceso para nuestro equipo. Había reuniones frecuentes, estrategias claras y apoyo. Pero el liderazgo de la transición para la gente de Pannar fue más débil. Faltó contención emocional y falta de explicación de hacia dónde iba la compañía para ellos. Yo creo que se priorizó la operativa y los números, dejando de lado el factor humano.

Sección 6: Cambios en Roles y Funciones

¿Hubo cambios en sus responsabilidades o en la estructura de su puesto tras la fusión?

En mi caso sí. Tomé a mi cargo nuevos reportes y procesos de integración financiera que antes no existían. Fue desafiante, pero también una oportunidad de crecimiento que valoro mucho.

Sección 7: Evaluación del Proceso de Fusión

¿Cuánto tiempo percibió que tomó la fusión en concretarse? ¿Sintió que fue un proceso estructurado y planificado o que se alargó sin una dirección clara?

La integración principal tomó alrededor de un año. La verdad es que, desde la perspectiva de Pioneer, se sintió como un proceso bastante planificado. Pero, de nuevo, los que venían de Pannar probablemente lo vivieron como algo más incierto y caótico.

¿Participó en alguna encuesta o sondeo interno tras la fusión? ¿Considera que estos sondeos reflejaron la realidad de la organización?

Sí, participé en un par de encuestas de clima laboral. Creo que reflejaban bastante bien la división de percepciones entre quienes veníamos de Pioneer y quienes venían de Pannar.

Sección 8: Identidad y Cultura Organizacional

¿Cómo describiría la cultura organizacional antes de la fusión? ¿Qué aspectos se mantuvieron y cuáles se transformaron en la nueva organización?

La cultura de Pioneer era muy enfocada en el cliente, en resultados y en mantener una buena calidad humana en los equipos. Eso se mantuvo bastante. Lo que cambió fue que algunas áreas se volvieron más jerárquicas y estructuradas por la necesidad de integrar a un grupo más grande.

¿Permaneció en la empresa durante todo el proceso de fusión?

Sí, y sigo formando parte de la organización.

Sección 9: Reflexiones Finales y Aprendizajes

¿Cuáles fueron los mayores aprendizajes que obtuvo de este proceso de fusión? ¿Qué cambiaría en futuras fusiones empresariales?

El mayor aprendizaje fue entender que no alcanza con integrar procesos; hay que integrar personas. La información clara, la contención emocional y la empatía durante el cambio son claves. Si bien para algunos el proceso fue una oportunidad, para otros fue una etapa de mucha incertidumbre. En futuras fusiones, pondría más foco en acompañar a todos los equipos de manera pareja, no solo a los que ganan en el proceso.